

פרק ז'

קטל אולוסיה מפונה ברשות המקומית

גופן הכותרת מעוצב בכתב ידה של **ענבר הימן** ז"ל, אשר נחטפה ממסיבת הנובה. ענבר הייתה חלוצת הנשים בתחום אומנות הגרפיטי בארץ והייתה סטודנטית לתקשורת חזותית. במסיבת הנובה התנדבה כמטפלת רגשית. גופתה של ענבר הושבה לקבורה בישראל באוקטובר 2025.

דוח מיוחד - פינוי אוכלוסייה וקליטתה

קליטת אוכלוסייה מפונה ברשויות המקומיות

תקציר

רקע

לנוכח ירי טילים וחדירת גורמים עוינים אל שטח ישראל בשבעה באוקטובר ומשלא היה אפשר לשמור על שלומה של האוכלוסייה המתגוררת בסמיכות לגבול הדרום והצפון או להבטיח אספקת מוצרים ושירותים בסיסיים עבורה אלא באמצעות פינויה המאורגן, פונו והתפנו עשרות אלפי אזרחים מבתיים מדרום הארץ ומצפונה במהלך מלחמת חרבות ברזל, ונקלטו בעשרות רשויות מקומיות. ההחלטות בדבר שיבוץ המפונים במתקני קליטה התקבלו על ידי רשות החירום הלאומית שבמשרד הביטחון (רח"ל). המפונים שוכנו במלונות או מתקני אירוח ונקבע כי ההתקשרות איתם תיעשה באמצעות משרד הפנים, ובשלב מאוחר יותר היא נעשתה על ידי משרד התיירות. נקבעו מענקי אכלוס והתארגנות לתושבים שהתפנו עצמאית מהמרחבים שהוגדרו לפינוי בשל המצב האמור לעיל, וכן ניתנה להם אפשרות להיקלט באופן עצמאי במסגרות אחרות. על פי החלטות ממשלה שהתקבלו לאחר הפינוי נדרשו משרדי הממשלה לממש את אחריותם, שנקבעה בהחלטת הממשלה "מלון אורחים"¹ בהתאם לצרכים המשתנים ולמצב בשטח. פינוי וקליטה של אוכלוסייה בשעת חירום הם משימה לאומית מורכבת, המחייבת שיתוף פעולה בין גורמים רבים. המורכבות נובעת, בין היתר, מהצורך בתיאום הדוק ומתמשך בין כלל הגופים המעורבים. הרשות המקומית נחשבת "לבנת היסוד לטיפול בעורף", שכן היא הגורם השלטוני המצוי בממשק ישיר מול האוכלוסייה שבגזרתה ומכיוון שהיא מספקת לאוכלוסייה בשגרה את צרכיה השונים הן באופן ישיר ע"י אגפיה והן למול משרדי הממשלה וגופים נוספים, גם בעת שגרה וגם בשעת חירום.

"אם לא היו לנו התרומות, החברות שעוזרות לנו, היינו קורסים, קורסים פיזית. אין מדינה, המדינה לא קיימת, היא לא פקטור... רואים בבירור מי בא עם כוונה לעזור ומי בא עם כוונה למסמס... המדינה לא באה לעזור. אף אחד מגורמי המדינה לא בא לעזור... אני לא יודע אם זה חוסר יכולת, חוסר תקציב או פשוט חוסר הבנה מוחלט בניהול אירוע... המדינה לא מקילה עליי, היא רק מקשה עליי... המדינה חייבת לעזור לנו. אני מרגיש שהמדינה הזניחה אותנו גם בשבעה באוקטובר, ומזניחה אותנו מאז ביתר שאת."

מפונה מקיבוץ בארי בקבוצת מיקוד של משרד מבקר המדינה

¹ ראו בקובץ דוחות זה בפרק "מהלך האירועים, הנורמות והגופים המבוקרים".

נתוני מפתח

317	כ-400	23,267	כ-140,000
מתקני אירוח שקלטו מפונים בפועל ברשויות הקולטות שנבדקו, זאת לעומת 41 מתקני קליטה ארציים שאישרה רשות פס"ח כהיערכות לשעת חירום, קרוב לפי 8 מהמתוכנן	תושבי היישוב יתד , פוזרו בין עשרה מלונות בעיר אילת	מפוני קריית שמונה פוזרו ב-13 רשויות קולטות	מפונים מהווים כ-6% מאוכלוסיית 14 הרשויות הקולטות שנבדקו. המועצה האזורית תמר קלטה פי 8.1 אנשים ממספר תושביה, אילת קלטה פי 1.13 מפונים ממספר תושביה. לעומת זאת, ב-10 מתוך 14 הרשויות שנבדקו נקלטו פחות מ-10% ממספר התושבים. בהן הרצלייה, חיפה, ירושלים, נתניה, רמת גן, תל אביב- יפו והמועצה האזורית מטה יהודה
אין-ספור	100%	כ-50%	כ-50%
מתנדבים ותורמים סייעו במתן מענה למפונים ובאספקת צרכיהם הפיזיים והנפשיים	ממספר המשרות בתקן ברשות בעת שגרה של המועצה האזורית מטה יהודה הוקצה לטובת טיפול במפונים שנקלטו בה	שיעור המפונים שהיה לגביהם מידע במערכת "יחד" בתחילת ינואר 2024, שלווה חודשים לאחר תחילת הפינוי, וגם הוא לא כלל נתונים על ילדים שפנו עם משפחותיהם	מאוכלוסיית המפונים שנקלטו ברשויות שנבדקו 73,000 (מפונים) נקלטו בעיר אילת ובמועצה האזורית תמר

פעולות הביקורת



בחודשים דצמבר 2023 עד יולי 2024 בדק משרד מבקר המדינה את הפינוי והקליטה של המפונים. הביקורת נעשתה ב-13 רשויות מקומיות מפונות וכן ב-14 רשויות שקלטו בתחומיהן מפונים: העריות **אילת, הרצליה, חיפה, טבריה, ירושלים, נוף הגליל, נתניה, רמת גן, תל אביב-יפו**; המועצה המקומית **זיכרון יעקב**; והמועצות האזוריות **חוף הכרמל, מטה יהודה, עמק הירדן ותמר**. פרק זה עוסק בהליכי הקליטה ברשויות המקומיות הקולטות מפרוץ מלחמת חרבות ברזל.

בדיקות השלמה נעשו ברשות החירום הלאומית (רח"ל) שבמשרד הביטחון, בפיקוד העורף (פקע"ר), במשרד הפנים, במשרד החינוך, במשרד הרווחה והביטחון החברתי ובמשרד התיירות.

תמונת המצב העולה מן הביקורת



מספר המפונים שקלטו הרשויות שנבדקו ביחס לאוכלוסייתן ופוטנציאל הקליטה המתוכנן לעומת הקליטה בפועל - 14 הרשויות שנבדקו קלטו בתחומן כ-140,000 מפונים, המהווים כ-6% מאוכלוסיית הרשויות. כך לדוגמה, המועצה האזורית **תמר** קלטה פי 8.1 אנשים ממספר תושביה, **אילת** קלטה פי 1.13 מפונים ממספר תושביה. לעומת זאת, ב-10 מ-14 הרשויות שנבדקו נקלטו פחות מ-10% ממספר התושבים. זאת ועוד, בפועל נקלטו ברשויות שנבדקו כ-140,000 מפונים שיכולת הקליטה של מתקנים ארציים לפי ההיערכות בתחומן הייתה 24,753. כלומר, בממוצע, הרשויות שנבדקו קלטו מפונים במספר הגדול כמעט פי שישה מהקיבולת המתוכננת של מתקני הקליטה הארציים שבתחומן. קליטת מפונים במתקני אירוח שלא בהלימה לפוטנציאל ניכרת בייחוד בערים **אילת, הרצליה, נתניה, תל אביב-יפו** ובמועצה האזורית **תמר**. ברשויות אלו הייתה הקליטה יותר מפי עשרה, וב**אילת** אף יותר מפי מאה, מקיבולת הקליטה המתוכננת. היערכות מראש לקליטת אלפי מפונים, ובפרט העמדת מקומות לינה בהלימה למספר המפונים וצורכיהם, היא חלק חיוני מההיערכות לשעת חירום. היערכות לתרחישים שונים והפקת לקחים מסבבי לחימה קודמים, חייבו את מערך פס"ח להיערך לאפשרות שקליטת המפונים תתרחב גם למלונות נוספים מעבר למתקנים הארציים שתוכננו, וכי שהות ממושכת לא תתאפשר במתקנים מקומיים כמו בתי ספר, אלא תחייב קליטה במתקני אירוח. הכנת חלופות לפינוי, שיתאימו לצורכי השעה, הייתה מקילה את הליך הפינוי גם על הרשויות המקומיות הקולטות שנדרשו להעניק שירותים הולמים למפונים בתוך פרק זמן סביר, ובראש ובראשונה על המפונים עצמם. ואולם, רשות פס"ח

כמו גם יתר גופי החירום לא נערכה לתרחישים שונים למעט בתכנון תרחיש דרומי בו נכלל פינוי למלונות ואכסניות, ולפינוי ממושך של אוכלוסייה.

פיזור רשויות מפונות במספר רב של רשויות קולטות ושל מלונות - הקליטה של מפונים מהיישובים השונים לא נעשתה על פי התכנון המקורי, ובפועל פוזרו מפונים ממספר רב של יישובים בעלי מאפיינים שונים ומגוונים ברשויות קולטות רבות, וכן מפונים מאותו יישוב פוזרו בין כמה מלונות ופוצלו קהילות: 23,267 מפוני **קריית שמונה** פוזרו ב-13 רשויות קולטות שנבדקו; 32,000 מפוני **שדרות** פוזרו ב-10 רשויות; 4,176 מפונים **מאשקלון** פוזרו ב-9 מהרשויות שנבדקו; 8,710 מפונים מהמועצה האזורית **הגליל העליון** ו-14,376 מהמועצה האזורית **אשכול** פוזרו ב-7 מהרשויות שנבדקו; 5,178 מפונים מהמועצה האזורית **מעלה יוסף**, 7,500 מפונים מהמועצה המקומית **שלומי** ו-6,346 מפונים **מאופקים** פוזרו ב-6 מהרשויות שנבדקו ומכאן, בין היתר, נובע הכאוס שנוצר. בהיעדר יד מכוונת עולה, למשל, כי במהלך מלחמת חרבות ברזל פונו 135 קשישים **מאשקלון** ביוזמתה של העירייה, ובשיתוף משרד הרווחה ומשרד הבריאות למסגרות מתאימות מחוץ לעיר; עיריית **אשקלון** פינתה ביוזמתה 2,333 תושבים מהעיר למלונות, מתוקף החלטת הממשלה 978 ועזרה להארכת שהותם של 1,253 מתפנים עצמאית מהעיר במלונות, חלקם עוד קודם שהתקבלה החלטת הממשלה 978; כל היישובים שבתחום המועצה האזורית **אשכול** ושישה יישובים שבמרחק עד 7 ק"מ מהגבול הדרומי שבתחום המועצה האזורית **חוף אשקלון** פונו והתפנו עצמאית, חלקם כפינוי דחק (תחת אש) באמצעות צה"ל וחלקם בפינוי עצמי, ביוזמת המועצה האזורית **אשכול** או התושבים עצמם.

אי-שיתוף הרשויות הקולטות בהחלטה על פינוי יישובים לתחומן ובשיבוצם במתקני האירוח - נמצא כי אל 14 הרשויות הקולטות שנבדקו הגיעו מפונים מרשויות באזור הדרום ובאזור הצפון באופן לא מסודר וללא היוועצות בהן. אף שבהחלטת הממשלה נקבע כי שיבוץ המפונים במתקני הקליטה ייעשה על ידי רח"ל ובהתאם להנחיותיה, בפועל המצב בשטח העלה כי ניהול הקליטה וביצועה באופן מיטבי חייבו את שיתוף הרשויות המקומיות הקולטות בהחלטה על פינוי אוכלוסיות לתחומן - דבר שלא נעשה. לא נעשה תיעוד של מלונות על בסיס התאמתם לצורכי המפונים, מתוך בחינת היבטים מתבקשים כמו שמירה על מסגרת הקהילה של המפונים, התאמת נגישות, צורכי חינוך, רווחה ופעילויות הפגה. נמצא כי בפועל נקלטו המפונים בידי המלונות ולא בידי הרשות הקולטת: פיצולן של קהילות מסוימות בין מספר רב של מלונות הוביל לעיתים למתיחויות ולמחלוקות שקשה היה לגשר עליהן. חלק מהמפונים אוכלסו במלונות שבהם כבר נמצאו מפונים מיישוב אחר במשך זמן ממושך. ההבדלים הרבים בין מצבם וצורכיהם של המפונים מקהילות שונות הביאו לא אחת לחיכוכים ולריבים בלתי נמנעים. כך לעיתים, תרומות שניתנו לקהילת מפונים מסוימת עוררו תחושות קיפוח בקרב קהילת מפונים אחרת שדרה באותו המלון.

מפונים נקלטו בידי המלונות ולא בידי הרשות הקולטת - קליטת המפונים במלונות נעשתה על פי הסכמים שחתמה המדינה עם המלונות, בין באמצעות משרד הפנים ובין באמצעות משרד התיירות. ואולם משרדי הממשלה הללו לא עשו די בכדי להבטיח את שיתוף הפעולה של המלונות עם הרשויות הקולטות.



קבלת הודעה על קליטת מפונים - משלא הופעל מערך פס"ח, הרשויות הקולטות לא עודכנו ולא קיבלו הודעה רשמית מאף גורם ממלכתי עם פרוץ המלחמה, וגם במהלכה ולא נערכו מולן תיאומים לקראת הגעת המפונים; פרט לעיריית **ירושלים** בנוגע למועצה המקומית **שלומי**, אף אחת מ-14 הרשויות לא קיבלה מידע על מספר המפונים וזהותם, מידע שהיה נחוץ לרשויות לצורך מיפוי צורכי המפונים והתאמת המענים המידיים הדרושים להם. הודעות על הגעת מפונים התקבלו ממלונות ברשויות **אילת**, **חיפה**, **טבריה**, **נוף הגליל**, **נתניה**, **הרצלייה**, **רמת גן** ו**תל אביב-יפו**; מבעלי תפקידים מקבילים ברשויות שפנו - **באילת**, **בהרצלייה**, **בטבריה**, **בנתניה**, **ברמת גן**, **בתל אביב-יפו** ובמועצה האזורית **תמר**; ומהמפונים עצמם - במועצה המקומית **זיכרון יעקב** ובמועצה האזורית **מטה יהודה**. רק לעיריית **ירושלים** היה ידוע מספרם של המפונים ממועצה מקומית **שלומי** שהיו צפויים להגיע ומ-17.10 הודיע לה מחוז ירושלים במשרד הפנים גם על מפונים מיישובים נוספים שצפויים להגיע לשטחה. בימי הפינוי הראשונים מצאו את עצמן כלל הרשויות הקולטות מתמודדות לבדן עם אתגר קליטת המפונים, ללא יד מכוונת וגורם ממשלתי מתכלל. כתוצאה מכך כל רשות מקומית פעלה באופן שונה, בהתאם ליכולותיה הארגוניות והתקציביות ועל פי הבנתה את המצב. לחלל הריק שנוצר נכנסו ארגוני החברה האזרחית ואלפי מתנדבים שסיפקו את הסיוע הבסיסי למפונים בימי הפינוי הראשונים. עם זאת, בהיעדר גורמי הממשלה, ובהינתן שלרשויות המקומיות לא היה מידע מסודר על הגעת המפונים, מצבם ופרטיהם, עולה חשש כבד כי חלק מהמפונים, שרבים מהם היו במצב טראומטי ופגיע, לא קיבלו מענה הולם לצורכיהם.



ממשקים בין הרשות הקולטת ובין משרדי ממשלה וגופי ביטחון הצלה - משימות פקע"ר התמקדו בסיוע לרשויות הקולטות, גם בסידורי אבטחה הדרושים לשעת החירום - נוכחות במלונות ותגבור שמירה במוסדות חינוך באמצעות חיילים, וכן העברת הנחיות התגוננות. כמו כן נרשמה השתתפות של נציגי פקע"ר ויחידת הקישור לרשות המקומית (היקל"ר) בשיבות היערכות מצב של הרשויות באופן שוטף. בכמחצית מהממשקים האפשריים לא היה לרשויות הקולטות תיאום מלא עם גורמי החילוץ וההצלה שהיו חלק מהחמ"ל העירוני. החלטות ממשלה שהתקבלו בדיעבד לאחר הפינוי בפועל, קבעו כי הפעלה וניהול של קליטת המפונים ושהייתם במתקני הקליטה ייעשו על ידי רח"ל ובאחריותה, לרבות באמצעות הקצאת כוח האדם על ידי הצבא לצורך ניהול קליטת המפונים במתקן ותיאום השירותים הנדרשים להם לאורך שהייתם בו. החל מפרוץ המלחמה קיים מבקר המדינה סיורים באזורים שונים בארץ, בייחוד ביישובים בצפון הארץ ובדרומה ומהם עלה כי הקליטה בפועל נוהלה בעיקר על ידי הרשויות המקומיות, בעוד שתפקידו של פקע"ר היה מצומצם והוא עסק בעיקר בהיבטי ביטחון².



הקשר של הרשויות הקולטות עם משרדי הממשלה - ממשקים שוטפים עם משרדי ממשלה וגורמי ממשל אחרים הקלו על אספקת שירותים למפונים בפרקי זמן קצרים יחסית. ואולם במקרים אחרים נדרשו הרשויות הקולטות לתכלל ולבנות בעצמן תשתית לקליטת המפונים, ובשבועות הראשונים בלטו בהיעדרם נציגי משרדי הממשלה השונים. במקרים מסוימים לא הייתה לרשויות הקולטות כתובת אחת

2 להרחבה בנושא ראו גם מבקר המדינה, דוח מיוחד, **הניהול הממשלתי של התחום האזרחי במהלך מלחמת חרבות ברזל** (2025), עמ' 63.

מרכזית, ברורה וזמינה שמולה יכלו לשקף את הקשיים ואת החסמים שהן התמודדו איתם ואת הצרכים המידיים והסיוע הדרושים להן לטיפול במפונים. בייחוד הורגש היעדרו של משרד הפנים שלא היה דומיננטי בשטח. הוא לא שימש גורם מקשר בין הרשויות הקולטות למפונות ובין משרדי הממשלה, ולא ראה את עצמו בעל אחריות וסמכות בניהול הליך הקליטה כולו. הקשר של הרשויות הקולטות עם משרדי הממשלה לא היה אחיד ומלא. רק משרדי החינוך והרווחה היו בקשר עם כל הרשויות הקולטות שנבדקו. משרד הבריאות היה בקשר עם העיריות **אילת, חיפה, טבריה, ירושלים, נתניה** ועם המועצות האזוריות **מטה יהודה ותמר**. משרד הפנים היה בקשר עם העיריות **הרצלייה, חיפה, טבריה, נוף הגליל, רמת גן ותל אביב-יפו**, עם המועצה המקומית **זיכרון יעקב** ועם המועצה האזורית **חוף הכרמל**. משרד ראש הממשלה היה בקשר עם העיריות **הרצלייה, טבריה, נתניה, תל אביב-יפו** והמועצה האזורית **תמר**. משרד התיירות היה בקשר עם המועצה האזורית **תמר** ועם עיריית **ירושלים**, אך העירייה דיווחה כי המשרד סירב לשתף נתונים על מפונים. משרד התרבות והספורט היה אף הוא בקשר עם המועצה האזורית **תמר** ועם עיריית **ירושלים**, ולפי דיווחה הציע המשרד מנגנון תקצוב מורכב לפעילויות למפונים שהעירייה העדיפה לא להשתמש בו. רק עיריית **ירושלים** והמועצה האזורית **תמר** דיווחו שהיו בקשר עם רח"ל, ששימשה גורם מתווך ומסייע. משרדי הפנים והאוצר יצרו קשר עם הרשויות הקולטות רק בשלב מאוחר יותר.

ממשקים בין רשויות מקומיות קולטות לרשויות מפונות - עלה כי הייתה שונות באופי הקשרים שבין הרשויות הקולטות לרשויות המפונות, במידת מעורבותן של הרשויות המפונות בטיפול הניתן למפונים, וכן בשיח ובמענים ההדדיים שבין הרשויות. הקשר מול המועצות האזוריות התקיים בחלקו הגדול מול נציגי הקהילה (היישוב המפונה). בעיקר בשבועות הראשונים הקשר לא היה מוסדר, והיה תלוי ביוזמה של בעלי תפקידים ברשויות המקומיות, בפרט בתחומי החינוך והרווחה. בייחוד עלה כי בעיריות **טבריה ונוף הגליל** ובמועצה האזורית **עמק הירדן** בתקופה הראשונה לקליטת המפונים היה קושי בקשר עם עיריית **קריית שמונה**, שתושביה פוזרו בין הרבה רשויות קולטות ומלונות. עוד עלה קושי בקשר של עיריית **אילת** עם עיריית **אשקלון**, שרק מיעוט מתושביה פונו ואחרים התפנו עצמאית. הקושי בקשר נבע מהיעדר נציג של הרשות המפונה בעיר **אילת**. הנחיות פס"ח לא הסדירו את תפקידן של הרשויות המפונות בשעת חירום ולא הסדירו את דרכי הקשר והתיאום ההדדי בין לבין הרשויות הקולטות. במצב דברים זה בלט חסרונם של גורם מתכלל ומרכז מטעם השלטון המרכזי.

איסוף המידע וניהול הנתונים - בידי הרשויות הקולטות שנבדקו - עיריות **אילת, הרצלייה, חיפה, טבריה, ירושלים, נוף הגליל, נתניה, רמת גן, תל אביב-יפו**; המועצה המקומית **זיכרון יעקב**; והמועצות האזוריות **חוף הכרמל, מטה יהודה, עמק הירדן ותמר** - היו נתונים שאותם אספו בעצמן וכפי יכולתן, לעיתים ללא יכולת לאמת או לטייב את הנתונים וללא יכולת מעקב אחר עדכניותם. בחודשים אוקטובר - נובמבר 2023 לא הייתה לשלטון המרכזי מערכת אחודה של נתונים על המפונים שנקלטו במלונות ברשויות מקומיות שונות, ומידע שהיה נחוץ לצורך אספקת שירותים חיוניים לא הועבר למשרדי הממשלה או לרשויות המקומיות שנוקקו לו. במערכת "תיבת נח" הזין פקע"ר נתונים חלקיים, בעשרה ימים בהם הפעיל את המערכת נרשמו בה רק כ-9,000 מפונים שנקלטו במהלך החודש במתקני אירוח

במימון המדינה³. כתוצאה מכך, תמונת המצב הכוללת של הנתונים על מספרי המפונים ברשות הקולטת לא תמיד הובהרה אף ברשות עצמה, ועולה חשש שחלק מהמענים התעכבו או שהיו לא מספקים, והיעדרה הקשה הן על הרשויות הקולטות לספק את המענה הנדרש ולהקצות באופן מיטבי את המשאבים שעמדו לרשותן, הן על המפונים, שחשו לעיתים שהשירות שקיבלו היה מסורבל ולא יעיל. כך עולה חשש כי חלק מהמפונים לא קיבלו את הסיוע שזקקו לו ("נפלו בין הכיסאות") בעוד אחרים קיבלו מענה כפול.

מערך כוח האדם הרשויות - הרשויות הקולטות שנבדקו - עיריות **אילת**, **הרצלייה**, **חיפה**, **טבריה**, **ירושלים**, **נוף הגליל**, **נתניה**, **רמת גן**, **תל אביב-יפו**; המועצה המקומית **זיכרון יעקב**; והמועצות האזוריות **חוף הכרמל**, **מטה יהודה**, **עמק הירדן** ו**תמר** - העמידו את משאביהן, ובכללם את עובדי הרשות, לטובת טיפול במפונים. עם זאת, לצורך טיפול מתמשך באספקת שירותים למפונים נזקקו הרשויות הקולטות לסיוע של משרדי הממשלה שהתבטא בתקני כוח אדם, בין השאר בתחום הרווחה, אשר גם בעת שגרה חסר בו כוח אדם. מכול מקום, משרדי הממשלה - בפרט משרדי הפנים, החינוך והרווחה - לא העמידו במסגרת היערכות מוקדמת כוח אדם זמין לשעת חירום ואף לא קיים נוהל בנושא.

רישום המתנדבים ברשויות הקולטות והכשרתם - מדיווחי הרשויות עלה כי רישום פרטי המתנדבים לא נעשה על פי מתכונת אחידה, וכי יש רשויות שמסרו בדיווחיהן לצוות הביקורת רק אומדן של מספר המתנדבים, ככל הנראה מכיוון שלא ניהלו רישום מסודר. עשר מתוך 14 הרשויות שנבדקו - העיריות **טבריה**, **נוף הגליל**, **רמת גן**, **תל אביב-יפו**, המועצה המקומית **זיכרון יעקב** והמועצות האזוריות **מטה יהודה**, **עמק הירדן** ו**תמר** - לא בדקו אישור היעדר הרשעה בעבירות מין למתנדבים, מסיבות שונות: חלק מן הרשויות הקולטות נעזרו במתנדבים לצורך סיוע למפונים באמצעות ארגוני מתנדבים או בריכוז של המלונות שבהם נקלטו מפונים; בחלק מן המקרים הועסקו מתנדבים בתחומים שאינם במגע ישיר עם מפונים, כגון שינוע ציוד וניקיון, ועל כן לא נדרשה בדיקה כאמור. עשר מתוך 14 הרשויות שנבדקו - העיריות **הרצלייה**, **חיפה**, **ירושלים**, **נוף הגליל**, **נתניה**, **רמת גן** ו**תל אביב יפו**, המועצה המקומית **זיכרון יעקב** והמועצות האזוריות **מטה יהודה** ו**תמר** - פעלו באופנים שונים להכשרת מתנדבים, לצורך קליטת מפונים או לצרכים אחרים, תוך כדי מצב החירום מאז שבעה באוקטובר, אף שלא הייתה הכנה מוקדמת למצב דומה. העיריות **אילת** ו**טבריה** והמועצות האזוריות **חוף הכרמל** ו**עמק הירדן** הכשירו מתנדבים באופן חלקי או שלא עסקו בעצמן בהכשרות. יש לציין כי הכשרות המתנדבים שהתקיימו בוצעו ביוזמת הרשויות המקומיות הקולטות, ללא הכוונה מצד גורמים ממשלתיים וללא שימוש במשאביהם.

מענה לצורכי המפונים - יצוין לחיוב כי העיר **אילת** והמועצה האזורית **תמר** קלטו יחדיו יותר ממחצית מאוכלוסיית המפונים ברשויות שנבדקו וכך התמודדו עם גידול של פי 1.13 ו-8.1 מאוכלוסייתן. עוד יצוין

³ בעניין זה ראו גם בקובץ דוחות זה בפרק "ניהול המידע בקשר לטיפול במפונים במלחמת 'חרבות ברזל'".

לחייב המענה המידי והמהיר שנתן משרד התיירות לכל פער שנוצר בין צורכי המפונים ובין המלונות במועצה האזורית **תמר**.

הקשר של הרשויות הקולטות עם משרדי ממשלה - משרדי החינוך והרווחה היו בקשר עם כל הרשויות הקולטות שנבדקו.

מאמצי הרשויות הקולטות לצורך הסברה למפונים - מהביקורת עלה כי 14 הרשויות הקולטות שנבדקו עשו שימוש בכלים שונים כדי לספק למפונים מידע חיוני שיקל על התנהלותם בסביבת המגורים הזמנית. המועצה האזורית **תמר** אף פיתחה יישומון ייעודי למפונים וכך הנגישה באופן קל וזמין מידע בתחומים הבאים: רפואה ובריאות, פעילויות תרבות ופנאי, שירותי ממשלה, שירותי חינוך, שירותים אזרחיים כגון בנקאות, דואר, וטרינריה, חנויות מזון ועוד, וכן דיווח על מפגעים וחסימות עקב מזג האוויר. היישומון אפשר גם החלפת מידע (צ'אט) בין הנרשמים. כך לדוגמא, ביישומון של עיריית **תל אביב-יפו** עודכנו המפונים על הטבות שמגיעות להם.

התגייסות מתנדבים וחברה אזרחית ברשויות הקולטות - במרבית הרשויות הקולטות שנבדקו - העיריות **אילת**, **הרצלייה**, **חיפה**, **ירושלים**, **נוף הגליל**, **נתניה**, **רמת גן** ו**תל אביב-יפו**, המועצה המקומית **זיכרון יעקב** והמועצות האזוריות **חוף הכרמל**, **מטה יהודה**, **עמק הירדן** ו**תמר** - הייתה התגייסות רחבה של מתנדבים כבר כשהגיעו המפונים הראשונים לרשויות. המתנדבים והמשאבים שנתרמו היו חלק מרכזי במתן המענה הרשותי למפונים. ללא התגייסותם של מתנדבים ותורמים רבים למערך הסיוע הרשותי למפונים - נוסף על אלפי המתנדבים וארגוני החברה האזרחית שפעלו במלונות באופן עצמאי - היה המענה ברשות הקולטת לוקה בחסר אף באספקת הצרכים הבסיסיים ביותר. נוסף על כך, 12 רשויות קולטות מתוך ה-14 שנבדקו הפעילו חמ"ל מתנדבים.

הכשרת מתנדבים בזמן מצב החירום - עשר מתוך 14 הרשויות שנבדקו - העיריות **הרצלייה**, **חיפה**, **ירושלים**, **נוף הגליל**, **נתניה**, **רמת גן** ו**תל אביב-יפו**, המועצה המקומית **זיכרון יעקב** והמועצות האזוריות **מטה יהודה** ו**תמר** - פעלו באופנים שונים להכשרת מתנדבים, לצורך קליטת מפונים או לצרכים אחרים, תוך כדי מצב החירום מאז שבעה באוקטובר, אף שלא הייתה הכנה מוקדמת למצב דומה. יש לציין כי הכשרות המתנדבים שהתקיימו בוצעו ביוזמת הרשויות המקומיות הקולטות, ללא הכוונה מצד גורמים ממשלתיים וללא שימוש במשאביהם.

ניהול משאבי קהילה - העיריות **אילת**, **הרצלייה**, **ירושלים**, **נוף הגליל**, **נתניה**, **רמת גן** ו**תל אביב-יפו**, המועצה המקומית **זיכרון יעקב** והמועצות האזוריות **חוף הכרמל**, **מטה יהודה**, **עמק הירדן** ו**תמר** - נדרשו לנהל את משאבי המתנדבים הרבים שהגיעו לסייע בטיפול במפונים ולעשות שימוש יעיל בצידו הרב שנתרם לטובת המפונים, ללא היערכות מוקדמת לכך, ללא משאבים ממשלתיים ייעודיים, ותוך השקעת מאמץ ניכר.

עיקרי המלצות הביקורת

על רח"ל, שהייתה שותפה בתכנון לתוכנית "מרחק בטוח" הלאומית⁴ וקבעה את יעדי הקליטה, על פקע"ר שמכוח החלטת הממשלה 950 אמור היה לנהל ולתאם את המענה המשולב עבור המפונים במתקני הקליטה ולסייע לרח"ל, למשרדי הממשלה ולרשויות המקומיות לתת שירות מיטבי למפונים שנקלטו בבתי המלון ועל מערך פס"ח במשרד הפנים שאמון על הנחייה, תכנון, תיאום ופיקוח של קליטת האוכלוסייה האזרחית שפינו הגורמים המוסמכים (צה"ל) - לפעול כך שבעת בחירת היעדים לקליטה בתוכניות עתידיות יובאו בחשבון יכולות הקליטה בהתאם ליחס למספר המפונים למספר התושבים של הרשות הקולטת; בכפוף למצב הביטחוני שישורר בארץ באותה תקופה; ליכולת קליטת מפונים ומתפנים עצמאית בהתאם למספר מתקני האירוח שבתחומן; לעיתוי הפינוי; ולמצבן הכלכלי של הרשויות הקולטות.

על סמך לקחי מלחמת חרבות ברזל, על מערך פס"ח במשרד הפנים לבחון את היערכותו בראייה צופה פני עתיד להבטחת מענה מספק מבחינת מתקני הקליטה הארציים לשימוש בעת חירום.

על רח"ל לפעול בשיתוף משרד הפנים, ובתיאום עם הרשויות המקומיות לגיבוש תוכניות סדורות לשיבוץ מפונים בבתי מלון, בהתבסס על הליך הפקת לקחים מהפינויים שהתקיימו בעקבות מלחמת חרבות ברזל, ובהן יש לתת מענה לכשלים שהתרחשו בפינויים אלו, ולהביאן לאישור הממשלה.

על סמך לקחי מלחמת חרבות ברזל על מערך פס"ח במשרד הפנים, רח"ל, בשיתוף משרד התיירות כלקח מהפינוי, ובשיתוף פקע"ר, לתקף את רשימת מתקני האירוח ולעדכנה בהקדם האפשרי בהתאם ליכולות הרשויות שבתחומן הם מצויים ולהם יש לתת מענה רשותי בחירום מכאן ולאתגרים בעת התממשות תרחישי פינוי צפויים מכאן. כך הכנת תשתית מתאימה לקליטה תאפשר קליטת אלפי מפונים בזמן מוגדר מראש בשעת חירום והיערכות למצבי חירום שונים.

מומלץ כי כלל הגופים העוסקים בטיפול במפונים בשעת חירום - משרד הפנים, צה"ל, רח"ל, משרד האוצר ומשרדי ממשלה נוספים כגון החינוך והרווחה - יגבשו מדיניות ופתרון כולל לפינוי, קליטה ושיכון של מפונים בעת חירום.

תוכנית לפינוי ולקליטה של אוכלוסייה מיישובים הסמוכים לגבול בצפון הארץ (גבול הצפון, יישובים בטווח 0 - 5 ק"מ - "מרחק בטוח" צפון) ובדרומה (חבל התקומה, יישובים בטווח 0 - 4 ק"מ - "מרחק בטוח" דרום) בשל סיכון המאיים עליה או משום שנותרה ללא קורת גג. בעת הפעלת התוכנית ייקבע מי הגוף המפנה, מהם האזורים שיפנו ומהי ושיטת הפינוי, לרבות יעדי הפינוי והאזורים הקולטים.



על הגורמים האחראים לפינוי וקליטה בשלטון המרכזי - משרד הפנים, רשות פס"ח, צה"ל ורח"ל - לוודא שיש מנגנון מוסדר להעברת הודעה מוקדמת לרשות הקולטת על מפונים שאמורים להגיע למתקני קליטה בתחומה, בין אם מדובר על בתי ספר ומוסדות ציבור ובין אם מדובר על בתי מלון. הודעה זו תכלול בין השאר את מספר המפונים הצפויים להגיע, מועד הגעתם, אופי האוכלוסייה הצפויה להגיע ומתקן האירוח שאמור לקלוט אותם. גם כאשר הפינוי נעשה בדחיפות וללא הודעה מוקדמת יש להעביר לרשויות הקולטות הודעה מסודרת על המפונים שכבר נקלטו בתחומן כדי לאפשר לרשויות הקולטות להיערך כנדרש.



כדי להקל את הליך הקליטה במצב של אי-ודאות, על הגורמים האחראים - משרד הפנים, רשות פס"ח, פקע"ר שמכוח החלטת הממשלה 950 אמור היה לנהל ולתאם את המענה המשולב עבור המפונים במתקני הקליטה ולסייע לרח"ל, למשרדי הממשלה ולרשויות המקומיות לתת שירות מיטבי למפונים שנקלטו בבתי המלון ורח"ל - לתכנן את קליטת המפונים כקהילות שלמות, ככל האפשר, ועל סמך תיאום והיכרות מוקדמת עם הרשות המפונה והקולטת. מוצע כי מפונים ייקלטו כקהילה שלמה ככל האפשר באותם מתקני קליטה או למצער במתקני קליטה סמוכים ברשות מקומית אחת. מוצע, למשל, כי מפונים מערים כמו **קריית שמונה, שדרות** או **אופקים** ייקלטו ברשויות גדולות כדוגמת **ירושלים, חיפה** או **תל אביב-יפו**, שיכולות לספק שירותים לאוכלוסיות גדולות מבלי להידרש לעזרה ניכרת מבחוץ, ואילו קהילות כפריות, כמו קיבוצים ומושבים, ייקלטו כל קהילה בשלמותה ביישוב כפרי אחר או במלון אחד באחת מערי התיירות.



על משרד הפנים לעגן בנוהל את הקשר בין רשות קולטת לרשות מפונה בשעת חירום, בלי קשר להחלטת הממשלה המופעלת על בסיס תוכנית פעולה כזו או אחרת, אשר יסדיר את אופן העברת הנתונים בין הרשויות, את חלוקת האחריות בטיפול בתושבי הרשות המפונה ואת התמיכה במשאבים שתיתן הרשות הקולטת, ובכלל זה שילוב נציגי הרשות המפונה במכלולי החירום או באגפי השגרה של הרשות הקולטת.



על משרד ראש הממשלה, מערך הדיגיטל הלאומי, משרד הפנים, רח"ל ופקע"ר לדאוג להעמדתה של מערכת אחודה, יציבה ונוחה לשימוש, לריכוז נתונים על המפונים שנקלטו ברשויות מקומיות שונות, כדי לאפשר העברת מידע שהכרחי לצורך אספקת שירותים חיוניים למשרדי הממשלה ולרשויות המקומיות לפי הצורך, ולפעול להסדרת אפשרות העברת המידע בהתאם להוראות חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981. על הגורמים הללו לוודא שכל הזקוקים לכך יקבלו את הסיוע הדרוש תוך מניעת בזבז בדמות מענה כפול.

מומלץ כי הגורמים האחראים בשלטון המרכזי - משרד ראש הממשלה, מערך הדיגיטל הלאומי, משרד הפנים, רח"ל ופקע"ר - יפעלו לפיתוח יישומון ייעודי ידידותי למשתמש, שיוכל לשמש את הרשויות הקולטות בשעת חירום לשם הנגשת מידע למפונים שייקלטו בתחומן, מתוך הבטחת ההגנה על המידע האישי של משתמשי היישומון.



מומלץ למשרד הפנים, בתיאום עם משרד האוצר, להעניק סיוע כספי ראשוני ומיידי לרשויות הקולטות מפונים בשעת חירום לצורך גיוס כוח אדם נוסף (בתקן או במיקור חוץ) לאספקת שירותים למפונים. עם התמשכות מצב הקליטה יהיה אפשר לבחון לעומק את כוח האדם הנדרש ולהרחיב את השיפוי על פי הצורך. עוד מומלץ כי משרד הפנים, האמון על קליטת אוכלוסייה בשעת חירום, עם משרדי הרווחה והחינוך, יבחנו הקמת מאגר של עובדים מקצועיים לצורך גיוסם לעבודה בשעת חירום, ויציעו לרשויות הקולטות מפונים גיוס עובדים מתוך המאגר; בשים לב לקבוע בחוק שירות עבודה בשעת חירום, התשכ"ז-1967.



התגייסות המתנדבים במהלך מלחמת חרבות ברזל, ובעיקר בימים ובשבועות הראשונים, ממחישה ביתר שאת את הצורך במאגר בסיסי של כוח מתנדבים מיומן שעבר הדרכה והכשרה לתפקוד בשעת חירום בכל רשות מקומית, ואת החשיבות של כוח אדם ייעודי שיהיה אחראי לקלוט מתנדבים בשעת חירום, להכווין את פעילותם ולפקח עליה. על משרד הפנים אשר מקצה מתנדבים למשימות שונות על בסיס תיק אב להיערכות העירייה והמועצה המקומית לחירום להסדיר את הקשר בין ארגוני חברה אזרחית לרשויות הקולטות מפונים בשעת חירום, כדי שיתאפשר ניצול יעיל של המשאב האנושי רב הערך. עוד מומלץ כי משרדי הרווחה והפנים יסייעו לרשויות המקומיות לעמוד במשימת ניהול פרטי המתנדבים לנוכח העומס הרב המוטל על הרשות המקומית בשעת חירום, בין היתר באמצעות הפצת טופס מקוון של רישום מתנדב והקמת מאגר שאליו יוזנו הנתונים בשעת חירום.



על משרד הפנים שאחראי על תיק אב להיערכות העירייה והמועצה המקומית לחירום להסדיר עם משרד הרווחה מסגרת גמישה שתאפשר הכשרת מתנדבים חדשים בשעת חירום ככלל, ולקליטת מפונים בפרט, ותעניק לרשויות הקולטות סמכות לקבוע את צורכי ההכשרה בתחומים שונים בהתאם לאפיון המתנדבים ולאפיון האוכלוסייה המפונה לתחומן. מוצע שיפעלו להכנה של לומדה דיגיטלית שתאפשר מתן הכשרה בסיסית קצרת מועד למתנדבים בשעת חירום. עוד מומלץ כי ברשויות המוגדרות כקולטות ייערכו הכשרות ייעודיות למתנדבים שיתנדבו במערך הפינוי והקליטה, ובעת הצורך ירכזו את פעילותם של מתנדבים חדשים וינחו אותם.



על כלל הרשויות המקומיות להקפיד שמתנדבים במתקני קליטה המצויים בקשר עם קטינים, עם אנשים עם מוגבלות שכלית או התפתחותית או עם חסרי ישע או נותנים להם שירותים, יקבלו אישור ממשטרת ישראל שאין מניעה להעסיקם לפי החוק למניעת העסקה של עברייני מין. כמו כן, על משרד הרווחה לעגן במסמך העקרונות להפעלת מתנדבים בשעת חירום ולהדגיש את הצורך בקבלת אישור משטרה גם עבור מתנדבים במתקני קליטה, שבאים בקשר עם קטינים, אנשים עם

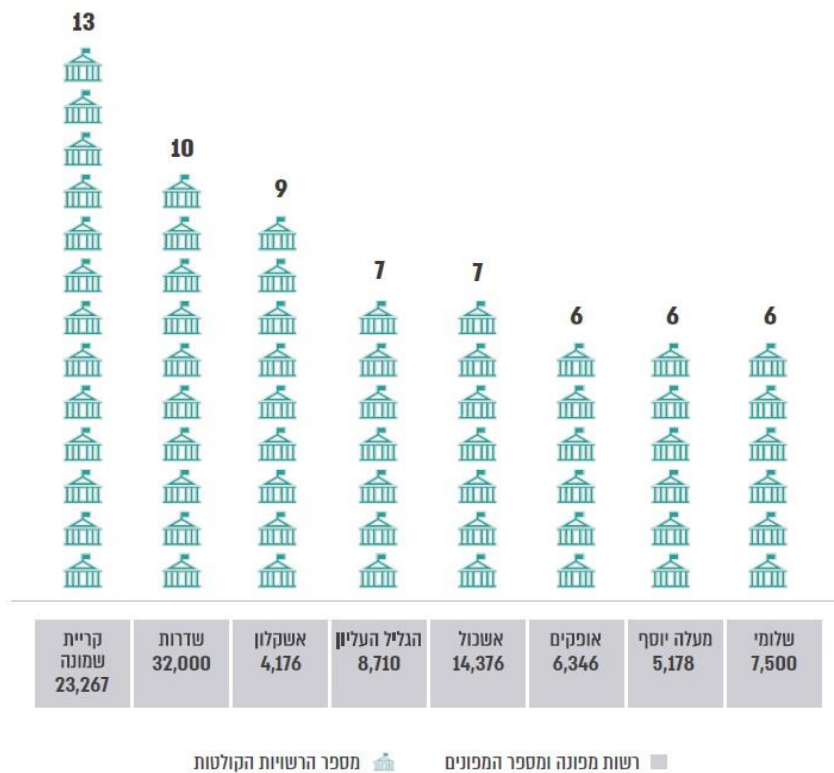


מוגבלות או עם חסרי ישע, בפרט בנסיבות הקיימות של עלייה באירועים שהעידו על פערי מוגנות בקרב ילדים ובני נוער בצל השהייה הממושכת במלונות שאיתם חתם משרד התיירות על הסכמים⁵.

פיזור תושבי רשויות מפונות במספר רב של רשויות קולטות

"תושבים כבר קיבלו הודעות לאן כל אחד הולך וזה היה כאוס אחד גדול, כי אם אני קיבלתי מלון X הבן שלי קיבל Y והבת שלי קיבלה Z, כשכולנו משפחה גרעינית אחת... אנחנו בעצם פירורים בארץ."

מפונה מקריית שמונה בקבוצת מיקוד של משרד מבקר המדינה



⁵ ראו להלן בקובץ דוחות זה בפרק "מתן שירותי חינוך למפונים על ידי הרשויות המקומיות" ובפרק "מתן שירותי רווחה למפונים על ידי רשויות מקומיות מפונות וקולטות".

סיכום

בשבועות הראשונים למלחמת חרבות ברזל נקלטו ב-14 הרשויות המקומיות שנבדקו כ-140,000 מפונים אשר הגיעו מ-15 רשויות מקומיות. יותר ממחציתם נקלטו בעיר **אילת** ובמועצה האזורית **תמר**. משרד מבקר המדינה מוצא לנכון לשבח את פועלן העצום של עיריית **אילת** והמועצה האזורית **תמר** בקליטת מפונים רבים מאוד בתוך זמן קצר ובמאמץ אדיר. בימי הפינוי הראשונים מצאו את עצמן כלל הרשויות הקולטות מתמודדות לבדן עם אתגר קליטת המפונים, ללא יד מכוונת וללא גוף לאומי מתכלל אחד השולט ומנהל את הטיפול באוכלוסייה המפונה במלחמה. כאשר לא היה תרחיש שהתמודד עם היערכות לשהות כה ממושכת של מפונים, דבר אשר פגם בתחושות היציבות והוודאות בקרב השוהים.

הרשויות הקולטות לא עודכנו ולא קיבלו הודעה מסודרת על הגעת מפונים מאף גוף רשמי עם פרוץ המלחמה וגם במהלכה. המפונים פוזרו על פני מספר רב של יישובים בעלי מאפיינים שונים ומגוונים ברשויות קולטות רבות. כך למשל, מפוני **קריית שמונה**, פוזרו ב-13 מהרשויות הקולטות שנבדקו. אף אחת מהרשויות הקולטות שנבדקו לא הייתה שותפה להחלטה על זהות מתקני האירוח ששימשו בפועל כמקומות קליטה למפונים בתחומה ולשיבוץ המפונים, ולא נעשה תיעודף של מלונות על בסיס התאמתם לצורכי המפונים. את המפונים קלטו בפועל המלונות ולא הרשות הקולטת, ואף לא הוגדרה חלוקת עבודה בין הרשויות המקומיות למלונות בכל הקשור לטיפול בהם. כל רשות מקומית פעלה באופן שונה, בהתאם ליכולותיה הארגוניות והתקציביות ולהבנתה את המצב.

משרדי החינוך והרווחה היו בקשר עם כל הרשויות הקולטות שנבדקו, אולם הקשר של הרשויות הקולטות עם משרדי הממשלה האחרים לא היה אחיד והתהדק עם הזמן. למרות שמערך פס"ח, הפועל תחת משרד הפנים, נועד לשמש כרשות ייעודית לניהול קליטת מפונים בשעת חירום, תוך הסתמכות על תשתית ארגונית ולוגיסטית שנבנתה במיוחד לשם כך, החלטות הממשלה בחודש הראשון ללחימה - ובפרט אלו שעסקו בקביעת הגוף האחראי על קליטת המפונים במתקני הקליטה - מלמדות כי מערך פס"ח, שאמור היה להיות הציר המרכזי בטיפול באירועי פינוי אוכלוסייה ואשר נערך לכך במשך שנים, לא הצליח לממש את ייעודו. בהיעדר איסוף וניהול נתונים על תושבים מפונים באופן מסודר ומתעדכן על ידי גופי הממשל בשבועות הפינוי הראשונים, נעשה ניהול הנתונים על אודות המפונים על ידי הרשויות הקולטות באופן אקלקטי ולא עקבי, לעיתים על בסיס הערכות בלבד ובשימוש במגוון מקורות מידע, כגון דיווח של המפונים עצמם, של הנהלות המלונות ושל נציגי משרדי ממשלה. הנתונים תועדו במערכות ממוחשבות שונות של הרשויות המקומיות, ולעיתים רק בקובצי אקסל. רק בשלב מאוחר יחסית החלו להתקבל נתונים מעט יותר מבוססים מפקע"ר וממשרד הרווחה, וספק רב אם נמצא מידע על אודות כלל המפונים בידי גורם רשמי כלשהו.

הרשויות הקולטות העמידו את משאביהן, ובכללם את עובדי הרשות, לטובת טיפול במפונים בתחומים שונים, אף עד שיעור של 100% ממספר המשרות בתקן ברשות בעת שגרה. עם זאת, לצורך טיפול מתמשך באספקת שירותים למפונים נזקקו הרשויות הקולטות לסיוע של משרדי הממשלה שהתבטא בעיבוי כוח האדם, בין השאר בתחום הרווחה, שיש בו מחסור בכוח אדם גם בעת שגרה. תורמים רבים נוסף על אלפי המתנדבים וארגוני החברה האזרחית שפעלו במלונות לצד עובדי הרשויות וגם באופן עצמאי, נרתמו למאמץ והיו חלק מרכזי במתן

המענה הרשוטי למפונים. אילולא כן, היה המענה ברשות הקולטת לוקה בחסר אף באספקת הצרכים הבסיסיים ביותר.

מפרוץ מלחמת חרבות ברזל נדרשו הרשויות הקולטות לספק מענים מידיים ובלתי שגרתיים לאוכלוסייה בהיקף נרחב, לאורך תקופה מתמשכת ובלתי צפי לסיום - כל זאת נוסף לשגרת עבודתן. בהיבטי פעילות שונים הרשויות שנבדקו, אשר נעדרו סמכות לפעול על פי שיקול דעתן הבלעדי, נאלצו - לנוכח צורכי השעה - לפעול באופן מיידי למתן מענים ופתרונות לתושבים ורק לאחר מעשה פעלו לקבלת שיפוי עבור הוצאות שהוצאו ללא הרשאות תקציביות. העלויות הגבוהות הכרוכות בטיפול במפונים בשל מצב החירום הצריכו היערכות מיוחדת; מחסור בכוח אדם רשוטי יצר עומס רב על עובדי הרשויות המקומיות הקולטות בשל הצרכים הרבים של המפונים; המספר הגדול של הגורמים הרשמיים והלא רשמיים שהגיעו לעזור ולתמוך כדי לסייע היו משאב הכרחי אך גם יצרו בלבול בקרב המפונים, הרשות ושאר הגורמים בנוגע לתחומי אחריות; היעדרותם של מרבית משרדי הממשלה בשבועות הראשונים ומחסור ביד מכוונת - כל אלה מלמדים על כך שנדרשת פעולה ממשלתית אחודה וסדורה לשם טיוב הטיפול באוכלוסיית המפונים מבתייהם. זאת ועוד, בתשובות שהתקבלו מגופים מבוקרים בשלטון המרכזי - בדגש על רח"ל ומשרד הפנים - הטילו הללו אחריות על הרשויות הקולטות וזה על זה בנוגע לטיפול במפונים. לנוכח זאת מתחדד ועולה הצורך במתן יותר אוטונומיה וסמכות לרשויות מקומיות אלו, בפרט בשעת חירום, בצד האחריות שהוטלה עליהם.

על כלל משרדי הממשלה וגופי השלטון האחראים כל אחד בתחומו לפן בהיערכות הרשויות המקומיות הקולטות מפונים בשעת חירום, להפיק לקחים מאירועי מלחמת חרבות ברזל ולפעול בשיתוף פעולה כדי שהרשויות המקומיות תהיינה ערוכות לצורך אפשרי לקלוט אוכלוסייה בהיקפים נרחבים לתחומה. עליהם לוודא כי בידי הרשויות המקומיות הקולטות יהיו מקורות תקציביים מידיים; גמישות ניהולית מלאה בכפוף לאסדרה מקילה; וכן כוח אדם מקצועי ומשאבים חומריים זמינים שיעמדו לשימוש אלו החפצות בכך. בהתאם לכך מומלץ למשרד הפנים בתיאום עם משרד האוצר להעניק סיוע כספי מיידי לרשויות הקולטות מפונים בשעת חירום לצורך גיוס כוח אדם נוסף. עוד מומלץ למשרדי הפנים, החינוך והרווחה, לשקול הקמת מאגר עובדים מקצועיים שהיוו זמינים לגיוס בחירום.