



בתוקף מתאריך: 1.05.01

פרק: 01 - כללי

ת' עדכון אחרון: 8.12.08

מס' הפקודה: 01.18.00

### תחקיר, הפקת לקחים והטמעתם

- 1.א. מעצם ייעודו של שב"ס בהחזקת אוכלוסיית אסירים ועצורים במשמורת בטוחה, ובשל אופי הארגון ודפוסי פעולתו, נוצר מגוון רחב של אירועים המתרחשים במתקני הכליאה על בסיס קבוע.
- ב. קיים צורך בניתוח אירועים מסויימים מבין אלו, וזאת למטרת בחינת דרכי הפעולה בהם, הסקת מסקנות בהתאם, הפקת לקחים וקביעת האופנים ליישומם.
- כך יובא לכדי מימוש תהליך הלמידה המהווה שלב הכרחי בהתפתחות מקומית וכלל ארגונית.
- ג. התחקיר הינו אמצעי בעל תפקיד מרכזי ומשמעותי בתהליך הלמידה הארגונית בשב"ס, ותכליתו לשפר את יכולת התפקוד והביצוע של הארגון, של כל יחידה מיחידותיו ושל כל פרט בתוכן.
- ד. חובת השימוש במודל התחקיר, וכן חובת יישום הלקחים העולים ממנו חלה על שדרת הפיקוד בשב"ס.
- על כל מפקד בשב"ס לפעול להפקת לקחים אודות פעילותו ופעילותם של הכפופים לו ולהטמיעם.
- ה. חובת הטמעת מודל התחקיר באמצעות פעילויות הדרכה וחניכה מתאימות, וכן חובת ניהול המידע הנובע מדו"חות התחקיר חלה על נאמני ומומחי תחקיר בשב"ס כפי הגדרתם בפקודה זו.
2. לקבוע את הכללים ולהגדיר את הגורמים האחראים לתהליך ביצוע התחקיר, הפקת לקחים, הפצתם והטמעתם.
3. התחקיר הינו תהליך של בירור פרטים, נסיבות התרחשות ותוצאות של אירוע או פעילות, לאור המטרות המוגדרות של אותו אירוע או פעילות, וזאת לצורך מיצוי מירב הידיעות והנתונים הדרושים לשם יצירת בסיס להסקת מסקנות ולהפקת לקחים.
4. א. חקירה פלילית - מבוצעת ע"י גורם משטרת-י חוץ ארגוני, ותכליתה מיצוי הדין עם המעורבים באירוע החשודים בביצוע עבירה פלילית.
- לפיכך צפוי להסתכם היקף החקירה במעגל האירוע בלבד, תוך בחינת תפקוד המעורבים ואחריותם האישית לתוצאותיו- אל מול המוגדר בחוק.
- כללי
- המטרה
- הגדרת התחקיר
- תחקיר, חקירה פלילית ורשויות בדיקה

- ב. **וח"ק/קבו"ד** - הנה חקירה/ בדיקה המבוצעת ע"י צוות חיצוני ליחידה המורכב מחברי הארגון ומתמנה ע"י פיקוד הארגון, וזאת במקרים ספציפיים המפורטים בפקנ"צ 01.10.00 - "רשויות בדיקה", וכן במקרים נוספים עפ"י שיקול דעתו.
- עיקר תכליתם של וח"ק/קבו"ד הנה מציאת האחראים לכשלים באירוע, וייתכן ויוגדרו להם תחומי בדיקה נוספים ע"י הרשות הממנה.
- ג. **תחקיר** - מבוצע ע"י גורם פנים יחידתי, ותכליתו הפקת לקחים, מניעת הישנות הליקוי/ הכשל ושיפור ביצועים עתידי באמצעות יישומם. למנהל התחקיר אין עניין בהסקת מסקנות אישיות.
- תכלית עבודתו מתרכזת בהרחבת היקף התחקיר למעגלים נוספים מעבר למעגל האירוע, ובבחינת תהליכים וסיבות שתרמו וקדמו לתוצאותיו כאשר לנגד עיניו מצוי מקרה תיאורטי עתידי דומה.
5. תחקיר ינוהל ע"י קצין בכיר מפיקוד היחידה המתמנה לצורך כך ע"י מפקד היחידה (או לחילופין, יבוצע ע"י מפקד היחידה בעצמו). ישנה חשיבות גבוהה לניהול התחקיר ע"י מנהל תחקיר שהינו בוגר סדנא לניהול תחקירים מטעם שב"ס, וזאת מטעמי בקיאות במתודולוגיה ובשפה המקצועית, ולשם הבטחת איכותם ואחידותם של תהליך התחקור ודו"ח התחקיר.
6. ישנה חשיבות לצירופו של מומחה תוכן כגורם המסייע למנהל התחקיר במהלך ביצועו.
- מומחה תוכן מוגדר כסוהר/קצין מקרב סגל הארגון אשר הינו בעל ניסיון רב וידע מקצועי נרחב בתחום רלוונטי המצוי בבסיס האירוע המתוחקר (לדוגמא- נשק, בע"ח, כב"א, רפואה וכו'), או במתודולוגיית ואופן עריכת תחקיר בכלל (מומחה תחקיר).
7. א. ככלל, התחקיר הינו הליך שיטתי ומובנה של איסוף ממצאים וניתוחם.
- ב. איסוף הממצאים נעשה באמצעות תחקור מעורבים ישירים ועקיפים, איסוף תיעוד כתוב ומצולם, לימוד חומר תורתי, וביצוע בדיקה רוחבית מעמיקה (האם המקרה בודד או מייצג תופעה).
- ג. ניתוח הממצאים נעשה בשלב ראשון באמצעות הסקת מסקנות שבאמצעותן מוגדר קשר סיבתי בין הממצאים לתוצאות האירוע. תוצר הניתוח הנו מיפוי של התקלות, השגיאות והפעולות לשימור שבוצעו באירוע, וקביעת הגורמים הישירים, התורמים וגורמי הרקע המסבירים את תוצאותיו.
- זהות מנהל התחקיר**
- הסתייעות במומחה תוכן**
- אופן ביצוע התחקיר**

- ד. בשלב השני, ועל בסיס אותן המסקנות, מופקים הלקחים וההמלצות המבוטאים במונחי ביצוע/ המלצה לבחינת רמה ממונה.
- ה. אופן ניהול התחקיר, כתיבת דו"ח התחקיר וכן **פורמט לכתיבת הדו"ח** מוגדרים ומפורטים בהרחבה **בנוהל הדרכה 05-4001 - "מנחה לניהול וכתיבת תחקיר אירוע בשב"ס"**.

8. א. מפקדי היחידות והמחוזות יגדירו קצינים תחת פיקודם אשר יהוו את השדרה המקצועית בתחום התחקיר.
- ב. קצין מסגל הפיקוד היחידתי האחראי על ריכוז תחקירים שנעשו על ידו או ע"י מנהלי תחקירים ביחידתו, והפצתם לרמת המחוז. אחראי על הטמעת תרבות ניהול התחקיר ביחידתו ומסייע למפקד היחידה בכל הקשור להטמעת לקחי האירועים. ישמש כמזכיר פורום תחקירים יחידתי. בוגר סדנא מקצועית למנהלי תחקיר מטעם שב"ס ונמנה על הציר האג"מי ביחידה. ימונה ע"י מפקד היחידה בנוסף על תפקידו. יונחה מקצועית ע"י מומחה תחקיר מחוזי. (ביחידת נחשון- ימונה נאמן תחקיר גדודי).
- ג. קצין ממפקדת המחוז האחראי להטמעת תרבות ניהול התחקיר ביחידות המחוז. במסגרת תפקידו ירכז את עבודת נאמני התחקיר היחידתיים, יתעד ויבצע בקרת איכות ומשוב מקצועי על תחקירי אירוע שנוהלו ביחידות המחוז, יפיץ סיכומים עיתיים ויסייע למפקד המחוז במעקב אחר יישום לקחי האירועים. ישמש כמזכיר פורום תחקירים מחוזי. בוגר סדנא מקצועית למומחי תחקיר מטעם שב"ס, במסגרתה יוכשר לביצוע בקרת איכות על דו"חות תחקיר. נמנה על הציר האג"מי במחוז. ימונה ע"י מפקד המחוז בנוסף על תפקידו. יונחה מקצועית ע"י ק. תחקירים ארצי. (ביחידות נחשון, מצדה ודרור- ימונה מומחה תחקיר יחידתי).

**בעלי תפקידים בתחום התחקיר ותחומי אחריותם**

**רמת היחידה - נאמן תחקירים יחידתי**

**רמת המחוז - מומחה תחקירים מחוזי**

**רמת המטה - קצין  
תחקירים ארצי**

ד. קצין האחראי לכלל הפעולות הנדרשות לצורך ניהול תחקירי אירוע בשב"ס, הטמעת תרבות התחקיר, מעקב אחר ביצוע נהלים רלוונטיים בתחום התחקיר, וכן על שימור הידע הארגוני הנובע מתחום זה. ישמש כמזכיר פורום תחקירים נציבותי. בוגר סדנאות וקורסים מקצועיים בתחום התחקיר מטעם שב"ס ומטעם גורמים חיצוניים נוספים המתמחים בכך. ימונה ע"י נציב שב"ס לביצוע תפקידו. כפוף לרע"ן תוה"ד במחלקת הדרכה.

**שרשרת ניהול, בקרה  
והפצת תחקיר**

9. א. בהתרחש אירוע לגביו החליט מפקד היחידה על ביצוע תחקיר, ימנה קצין שישמש כמנהל תחקיר (או יחליט על ביצוע בעצמו) ויגדיר את נושא התחקיר והסוגיות לניתוח.
- ב. מנהל התחקיר ינהל את התחקיר בפועל ובאחריותו יישום כל שלביו. המנהל יפעל עפ"י המודל הארגוני לביצוע תחקיר, ויגיש את תוצריו על גבי פורמט דו"ח תחקיר לנאמן התחקירים היחידתי **תוך 48 שעות** מקרות האירוע.
- ג. נאמן תחקירים היחידתי יגבש דו"ח תחקיר סופי, ולאחר אישורו של מפקד היחידה יפיץ אותו למומחה התחקיר המחוזי **תוך 96 שעות** מקרות האירוע.
- ד. מומחה התחקיר המחוזי יבצע בקרת איכות על התוצר היחידתי, יתקף אותו ויפיצו לק. התחקירים הארצי **תוך 10 ימים** מקרות האירוע. מפקד המחוז רשאי להחליט על אישור פרטני של דו"חות התחקיר טרם הפצתם לשימוש כלל ארגוני.
- ה. ק. התחקירים הארצי יבצע בקרת איכות סופית, יכלול את התוצר הסופי במאגר התחקירים הארגוני ויפנה מפקדים לקריאתו, **תוך 14 ימים** מקרות האירוע.
- ו. בקרת האיכות בכל הרמות תכלול בדיקה כפולה - טכנית ומהותית. ראשית תיבחן בחירתן ומרכזיותן של הסוגיות לניתוח, ובבסיסה תעמוד שאלת האפקטיביות- האם התחקיר אכן איתר את שורשי הבעיה? שנית ייבדקו מבנה התחקיר, קיומם של קשרים לוגיים ואיכות הניסוח.
- ז. בכל שלב ניתן להחזיר את התחקיר ליחידה/מחוז באם לא עבר בקרת איכות כנדרש.

**היקף ביצוע תחקירים**

10. א. על מפקדי היחידות חלה חובת ביצוע של 3 תחקירים בכל רבעון שנתי.
- ב. דו"ח תחקיר שלא עבר בקרת איכות כנדרש, ובשל כך לא הוזן במאגר התחקירים הארגוני לא ייחשב במכסת הביצוע.

- 11.א. תחקיר יתקיים לצורך הפקת לקחים במקרים הבאים, ועפ"י שיקול דעת מפקד היחידה.
- ב. לשם בדיקת סוגיה בעלת חשיבות גבוהה למסגרת שבפיקודו.
- ג. בקרות אירוע בעל פוטנציאל גבוה ללמידה משמעותית.
- ד. כאשר הינו סבור כי אירוע דומה נוסף עלול להתרחש בסמיכות לאירוע המתוחקר, ויש חשיבות להפקת ויישום לקחים באופן מיידי.
- ה. בקרות אירוע מבצעי בעל תוצאות שליליות או חלקיות ביחס למטרה המוגדרת.
- ו. בהתקיים צפי לאירוע מרכזי הדורש היערכות מוקדמת.
- ז. בקרות אירוע חריג המהווה ליקוי חמור במערך האבטחה או הפרה של סדר היום התקין במתקן, והנו בעל פוטנציאל פגיעה בביטחון סגל שב"ס, אסירים או אזרחים.
- ח. בתום קיום תקופת פעילות יחידתית מתמשכת בתחום מסוים.
- ט. בהתרחש כשלים החוזרים על עצמם.
- י. כל האמור לעיל רלוונטי גם לגבי אירוע שתוצאותיו הוגדרו כמוצלחות, וזאת לצורך בדיקה האם ההצלחה נובעת מתהליך מתוכנן או ממקריות בלבד.
- יא. בכל מקרה אחר, שבו מצא לנכון להפיק לקחים באמצעות מודל זה.
12. אין לבצע תחקיר במקרים הבאים:
- א. אירועים בהם קיים חשד לביצוע עבירה פלילית, אלא אם ניתן אישור לביצוע התחקיר מאת יועמ"ש שב"ס או רע"ן משטר ומשמעת, וזאת עפ"י שיקול דעתם אם אין בכך חשש לשיבוש הליכי חקירה.
- ב. באם במהלך התחקיר עולה חשד לביצוע עבירה פלילית יופסק התחקיר לאלתר ויועבר דיווח ליועמ"ש שב"ס או לרע"ן משטר ומשמעת.
- ג. בעת התנהלות חקירה פלילית בנושא.
- ד. במקרים בהם מונתה רשות בדיקה בהתאם לפקודת הנציבות 01.10.00, אין לבצע תחקיר, אלא לאחר סיום הליכים אלו.
13. חומר שנאסף בתחקיר מכל סוג שהוא לא ישמש לחובתו של סוהר בהליכים משמעותיים, למעט במקרים בהם נקבע ע"י נציב, מנימוקים מיוחדים ולאחר התייעצות עם יועמ"ש שב"ס, כי יש מקום להכשיר את התחקיר כראיה.

**מצבים לביצוע תחקיר****סייגים לביצוע תחקיר****איסור שימוש בתחקיר לצרכי דין משמעותי**

14. התחקיר הוא מסמך פנימי, למטרות פנימיות בלבד, ואין לעשות בו כל שימוש מחוץ לשב"ס ו/או להעבירו לגורמי חוץ ללא אישור יועמ"ש שב"ס.
- התחקיר - מסמך פנימי
15. א. ק. תחקירים ארצי ינהל באופן שוטף מאגר תחקירים ארגוני ממוחשב ע"ב מערכת "מופת".
- ב. המאגר יעודכן מעת לעת עפ"י צורך.
- ג. המאגר יכיל את כל דו"חות תחקירי האירוע שיבוצעו בשב"ס כפי שנכתבו ביחידות והופצו ע"י המחוזות ולאחר בקרת איכות מתאימה.
- ד. המאגר יהיה נגיש לכלל אוכלוסיית המפקדים בשב"ס ויאפשר חיפוש מתקדם ואיתור דו"חות תחקיר בחתכים שונים.
- ה. בנוסף יכיל המאגר כלים שימושיים נוספים למנהלי תחקיר ביחידות, וכן ידע מקצועי והדרכתית בתחום התחקיר.
- ו. על אוכלוסיית המפקדים והגופים המקצועיים מוטלת האחריות להתעדכן בחומרי המאגר באופן תדיר, לבחון את רלוונטיות הלקחים ליחידותיהם וליישמם בהתאם.
- ז. אחת לרבעון/עפ"י הצורך יופץ לקט תחקירי ולקחי אירוע ברמת המחוז ע"י מומחה תחקיר מחוזי לכלל יחידות המחוז.
- (ביחידות נחשון, מצדה ודרור - ע"י מומחה תחקיר יחידתי).
- לקט דומה יופץ ברמת הארגון ע"י ק. תחקירים ארצי.
- ח. בנוסף, יפיץ ק. תחקירים ארצי "תקצירי מנהלים" עבור תחקירי אירוע מרכזיים בעלי השלכות חוצות ארגון ("תחקירי דגל").
16. א. ינוהלו פורומים ייעודיים בנושא תחקירים בהשתתפות מפקדים וגורמים מקצועיים במסגרת היחידות, המחוזות ומטה הנציבות.
- ב. מטרת הפורום הנה לשמש ככלי עזר למפקד המסגרת לשם בקרה ומעקב אחר הליך הלמידה מתחקירים המתבצע ביחידתו.
- במסגרת הפורום יוצגו תחקירי אירוע מרכזיים, וכן ייבחן אופן יישום הלקחים מאירועים קודמים וסטאטוס ההמלצות לרמה הממונה.
- ג. **רמות ביצוע ותדירות:**
- רמת היחידה** - בראשות מפקד היחידה/ סגנו - אחת לחודש.
- רמת המחוז** - בראשות מפקד המחוז/ סגנו - אחת לשלושה חודשים.
- רמת המטה** - בראשות ראש אגף מטה - אחת לארבעה חודשים.
- בנוסף רשאי יו"ר הפורום לכנסו בכל עת עפ"י שיקול דעתו.
- ד. פרוטוקול הפורום ביחידות יועבר ע"י נאמן תחקירים יחידתי למומחה תחקירים מחוזי באופן שוטף.
- הטמעת לקחים - פורום תחקירים

ה. פרטוקול הפורום במחוזות/ביחידות ארציות, וכן ריכוז תמציתי של הפורומים שהתקיימו ביחידות המחוז יועברו ע"י מומחה תחקירים מחוזי לק. תחקירים ארצי באופן שוטף.

ו. אופן ניהול הפורום מעוגן ומפורט בנוהל הדרכה שמספרו 05-4002- "פורום\_תחקירים".

מפקדי המחוזות והיחידות יגדירו בכתובים ע"ב נוהל זה את אופן ניהול הפורום ברמתם.

17. ק. תחקירים ארצי יעביר באופן שוטף לרע"ן תוה"ד ולר"צ פיתוח הדרכה בביה"ס ניר דו"חות תחקירי אירוע שיש צורך בלימודם במסגרת ההכשרות וההדרכות השונות, וכן תחקירים שמהם עולה צורך בשינוי והתאמת תוכניות הכשרה והדרכה, מערכי שיעור ותרגולות.

18. פקנ"צ 01.10.00- "רשויות בדיקה".

נוהל הדרכה 05-4001- "מנחה מקצועי לכתיבת וניהול תחקיר אירוע בשב"ס".

נוהל הדרכה 05-4002- "פורום תחקירים".

19. מטת הנציבות- ראש אגף המטה

מפקדות המחוזות- מפקדי מחוזות

מפקדות היחידות- מפקדי בתי הסוהר/ יחידות מיוחדות

גורם ביצוע

20. תאריכי עדכון קודמים 20.7.03

תאריכי עדכון קודמים