

מאמר זה פורסם בכתב העת "חידושים בניהול", גיליון מס' 18, ספטמבר 2016, מיוצא לאור על ידי הפקולטה לניהול על שם קולר באוניברסיטת תל אביב.

הפקולטה לניהול
ע"ש קולר
אוניברסיטת תל אביב



בלב ההריסות: בין היערכות לתגובה – מנהיגות עירונית בפגיעת הטיל האיראני בבת ים



משה צבירן

יעל אלון שפירא

ד"ר יעל אלון שפירא היא מרצה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מרצה במגוון קורסים בתחומי מנהיגות, צוותיות ופיתוח ארגונים במסגרת תוכניות האקדמיות לתואר השני באוניברסיטאות תל אביב ובר אילן וכן במחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר אילן. מנהלת אקדמית של תוכניות מנהיגות והדרך למנכ"לות בלהב פיתוח מנהלים בפקולטה לניהול ע"ש קולר ומרצה במגוון תוכניות. בוגרת המחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר אילן ומשמשת כיועצת לארגונים מקומיים ובינלאומיים בבנייה ובהנחיה של מסגרות לפיתוח ניהול ומנהיגות, פיתוח צוותי הנהלה, עיצוב מודלים של מנטורינג וביעוץ אישי למנהלים בכירים.

פרופ' משה צבירן הוא חבר סגל אמריטוס בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מכהן כראש מערך היזמות והחדשנות של אוניברסיטת תל אביב, מנהל המכון למחקר עסקים בישראל ע"ש הנרי קראון ומנהל אקדמי של מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי בפקולטה לניהול ע"ש קולר. פרופ' צבירן מחזיק בתואר ראשון במתמטיקה ומדעי המחשב, ובתואר שני ושלישי במדעי הניהול – כולם מאוניברסיטת תל אביב. הוא פרסם שני ספרים ועשרות רבות של מאמרים מדעיים בכתבי עת אקדמיים מובילים. פעיל גם בסביבה העסקית בישראל, ובין היתר כיהן ומכהן בדירקטוריונים של חברות ציבוריות ופרטיות ומשמש כיועץ בכיר לארגונים מובילים בארץ ובחול.

תקציר

מקרה בוחן זה מנתח את התנהלות עיריית בת ים וראש העיר, צביקה ברוט, בעקבות פגיעת טיל איראני בעיר ביוני 2025 – פגיעה שגרמה להרס חסר תקדים ב-120 מבנים ולפינוי אלפי תושבים מביתם. המקרה מציג רשות מקומית שנערכה מבעוד מועד לאירועי חירום, הגיבה במהירות, ושמרה על רציפות תפקודית גם בתנאי קיצון של פגיעה ישירה בנפש, בתשתיות ובמרקם הקהילתי. ניתוח המקרה מדגיש כי מנהיגות עירונית בשעת חירום היא תוצר של שותפות עמוקה ומתמשכת בין הדרג הנבחר לבין הדרג המקצועי הבכיר, וממחיש כיצד שותפות זו אפשרה בניית "שירי" ארגוני שהבטיח מענה מיטבי בשעת משבר ושימור המרקם הקהילתי גם תחת לחץ קיצוני. הטקסט מזמין את הלומדים לדיון ביקורתי על יסודות החוסן הארגוני ועל תפקודו של מנהיג מקומי במציאות של אי-ודאות קיצונית.

פתח דבר

בישראל. במפקד הלמ"ס 2022 עלה שבת ים היא גם העיר המבוגרת בישראל: הניל החציוני היה 44 שנים, ושיעור בני ה-65 ומעלה היה כפול מהממוצע הארצי. בהתאם, אחוז הילדים בעיר הוא הנמוך מבין ערי ישראל ועומד על 22% ילדים מתחת לגיל 19. כמו כן, בת ים מאכלסת את האחוז הגדול ביותר של עולים מבין הערים במרכז הארץ. 47% מתושבי העיר נולדו מחוץ לישראל, רובם בברית המועצות לשעבר.

פחפיל מנהיגות: צביקה ברוט

צביקה ברוט, דור שלישי בבת ים, נולד וגדל בעיר, ומאז 2018 מכהן כראש העיר. דרכו הציבורית החלה בעיתונות החוקרת, בגלי צה"ל ובעיתון ידיעות אחרונות, נמשכה ביעוץ אסטרטגי למנהיגים בישראל ובעולם, והובילה אותו אל היריד הפוליטי. שנתיים בלבד לאחר שנבחר נדרש להתמודד עם משבר הקורונה, אירוע שגיבש את סגנון המנהיגות שלו ואתו גם במשברים עתידיים: פעולה יזומה, קבלת החלטות עצמאית ושקיפות מלאה מול הציבור (פויר, 2020).

כבר בפברואר 2020, עוד לפני גילוי החולה הראשון בישראל, הורה ברוט על הקמת חדר שליטה עירוני ויעודי שירכז בזמן אמת את כל פעולות החירום העירוניות ויאפשר קבלת החלטות מהירה. במקביל, הוביל מבצע רכש מואץ למילוי מחסני החירום בצידוד מן שכלל מסכות, חליפות, כפפות ואלכוהול, ציוד שבאותה עת כמעט לא ניתן היה להשיג בשוק המקומי והבין-לאומי. תכנון המלאי נעשה בהיקף שחורג מהמקובל כדי להבטיח נמישות ככל שזו תידרש. עודפי הציוד נשלחו בהמשך לרשויות אחרות, צעד שחייק את שיתופי הפעולה בין הרשויות והדגיש את מעמדה של בת ים כעיר יוזמת ומובילה בניהול חירום.

כאשר ההנחיות הממשלתיות התעכבו והתקבלו באיטיות, בחר ברוט לחרוג ממסלול ההמתנה הרשמי ולפעול באופן עצמאי. הוא יזם הקמת צוות לחקירות אפידמיולוגיות מקומיות, קיבל ממשרד הבריאות רשימות של חולים, ועשה בהן שימוש אקטיבי לצורכי איתור מגעים, בידוד מוקדי תחלואה וכלימת ההתפשטות, גם כאשר הדבר חרג מההנחיות המשפטיות. "המשפטים אמרו לנו: אתם תקבלו את הרשימות, אבל אסור לכם להשתמש בהן", סיפר ברוט, "אז אמרתי להם: אין בעיה, תיתנו לי את הרשימות ואני כן אשתמש בהן לחקירות אפידמיולוגיות. אם מישו רוצה לבוא לעצור אותנו, אנחנו עד אמצע הלילה בלשכה". ההחלטה נשענה על הערכת מצב

אור ליום ראשון, 15 ביוני 2025, בשעה רבע לשתיים בלילה, לאחר יום ארוך של היערכות חירום, נכנס ראש עיריית בת ים, צביקה ברוט, למיטתו. באותה שנייה הגיעה לטלפונים הניידים התרעה מקדימה: "הישארו סמוך למרחבים מוגנים". יומיים קודם לכן פתחה ישראל במתקפה נרחבת על איראן, ובעקבותיה הגיבה איראן במתקפה אסטרטגית מתמשכת על ישראל, שכללה מטחי טילים, יירוטים ופגיעות נרחבות. תחושת בטן גרמה לברוט לקום. "לכאורה, למה שאצא מהבית? העסק מנוהל בידי העובדים", הוא משחזר, "אבל משהו אמר לי: קום" (כריש חזוני, 2025).

במהרה התברר שמדובר באירוע חירום יוצא דופן בהיקפו. טיל איראני בעל ראש נפץ גדול פגע ישירות בבניין מגורים בעיר, החריב את האגף המזרחי שלו, וגרם להדף שפגע קשות ב-120 מבנים נוספים על פני שטח של כ-160 דונם. מהפגיעה נהרגו תשעה תושבים, מאות נפצעו, וכ-2,300 תושבים נותרו ללא קורת גג – למעלה מאחוז מאוכלוסיית העיר. בימים שלאחר מכן התברר היקף ההרס המלא, ו-18 מהמבנים הוגדרו כבלתי יציבים ויועזו להריסה מיידית. אנשי פיקוד העורף הגדירו את אתר הפגיעה כ"חסר תקדים" בהיקפו במונחים עירוניים. זו הפגיעה הקשה ביותר שנגרמה לרשות מקומית כלשהי בישראל בכל מלחמותיה.

בת ים

העיר בת ים שוכנת במישור החוף הדרומי של גוש דן וגובלת בראשון לציון מדרום, בחולון ממזרח ובתל אביב מצפון. היא הוקמה בשנת 1926 בשם "בית וגן" בחולות שמדרום ליפו, ובשנות השלושים התיישבו בה עולים רבים שהגיעו במסגרת העלייה החמישית והקימו בה תשתית תעשייתית שסיפקה תעסוקה לתושבים. בדצמבר 1936 הוכרזה "בית וגן" כמועצה מקומית כאשר שטחה עמד אז על כ-3,500 דונם, ובמאי 1937 החליטה המועצה המקומית לשנות את שם המקום לבת ים. לאחר הקמת המדינה קלטה בת ים עשרות אלפי עולים ובשנת 1958 הוכרזה כעיר.

שטח השיפוט של העיר משתרע על פני כ-9,000 דונם, ובמרץ 2025 התגוררו בה כ-160,000 תושבים לפי נתוני מרשם האוכלוסין. בכך נמנית בת ים עם הערים הצפופות

שלפיה המתנה להנחיות עלולה להביא לאובדן שליטה על האירוע, והייתה כרוכה בסיכון אישי, משפטי ופוליטי.

באמצע מרץ 2020, בעוד הממשלה מהססת, היה ברוט ראש העיר הראשון בישראל שהורה על סגירת 140 בתי הכנסת בעיר, שלושה שבועות לפני ההנחיה הארצית (נחשוני, חילאי ובלומנטל, 2020). המהלך נחשב קיצוני ושנוי במחלוקת אך אומץ בהמשך על ידי ערים נוספות. ברוט אסר על התקהלויות, ובכל פעם שפורסמו הנחיות חדשות הוא עלה לשידור חי בעמוד הפייסבוק של העירייה והסביר במילים פשוטות וברורות את משמעותן ואת האופן שבו ייושמו בעיר. גישה זו חיזקה את אמון התושבים וביססה מערכת יחסים של שותפות ואחריות הדדית בין ההנהגה העירונית לבין התושבים. גם כאשר התקבלו בהמשך החלטות קשות ושנויות במחלוקת, כמו סגירת חופי הים או הטלת הגבלות תנועה מקומיות, ניכר שיתוף פעולה ציבורי יוצא דופן. עבור ברוט, משבר הקורונה סימן נקודת אל-חזור, שמשמעותה היא כי בשעת חירום יש לפעול באופן עצמאי במהירות, בנחישות ובשקיפות. עקרונות אלו נטמעו בתרבות הארגונית של העירייה והפכו לתשתית ניהולית מוצקה שעליה נשען כעבור חמש שנים, כאשר העיר מצאה עצמה באחד מאירועי החירום הקשים בתולדותיה.

בניית החוסן הארגוני

ב-7 באוקטובר 2023 נפתחה מתקפת טרור רחבת היקף על יישובי הדרום, אירוע שטלטל את מדינת ישראל והוביל למלחמה ממושכת. בת ים חוותה איום רקטי מתמשך כמו כל גוש דן, ובמהלך חודשי המלחמה הראשונים נשמעו בעיר אזעקות רבות, תועדו נפילות רסיסים, והעירייה עברה למתכונת חירום חלקית שנמשכה לאורך זמן. במקביל נדרשה העיר לקלוט משפחות מפונות, ללוות משפחות שכולות בקהילה ולנהל את המתחים החברתיים והכלכליים שנבעו מהמצב הביטחוני. עד אמצע 2024 התייצבה העיר בשגרת מלחמה מתוחה אך מתפקדת. הניסיון המצטבר שנצבר בניהול אי-ודאות ובהפעלת מנגנוני חירום עיצב את התשתית התודעתית ואת המוכנות התפעולית שאפשרו לעיר להתמודד עם המערכה שהתרחשה בהמשך מול איראן.

מייד לאחר ה-7 באוקטובר, ובמקביל להלם הראשוני ולהתמודדות עם ניהול שגרת חירום תחת איומים מתמשכים מהחזית הדרומית, הוקם בעירייה צוות ייעודי שמטרתו להכין

את הרשות להסלמה אפשרית בזירה הצפונית. הקמת הצוות נשענה על הערכה כי מדובר באיום ממשי ומתפתח המחייב היערכות מוקדמת, סדורה ורב-מערכתית. ההחלטה להקצות קשב ניהולי ומשאבים מנטליים לתכנון עתידי – דווקא בעיצומו של משבר מתמשך ובשעה שבה הארגון פועל תחת עומס רגשי ותפעולי כבד – התבררה בדיעבד כהכרעה אסטרטגית מדויקת. ההיערכות המוקדמת השפיעה באופן משמעותי על תחושת המסוגלות של הצוותים, וביססה תפיסה שלפיה גם בתנאי הלם ניתן לפעול מתוך תכנון, תרגול ושגרות עבודה ברורות ולא מתוך אלתור. תחושת היציבות והשליטה היחסית שנוצרה העניקה לצוותים ביטחון מקצועי וארגוני, שבא לידי ביטוי במלוא העוצמה ברגע נפילת הטיל.

הנהלת העירייה ראתה בתקופה זו חוליה בתהליך התפתחותי של בניית חוסן. כל אחד מן המשברים – תוכנית ההבראה (שהובילה למעבר מעירייה תחת חשב מלווה לעירייה רווחית), ההתמודדות עם מגפת הקורונה, ומצבי החירום הביטחוניים – זוהה כהזדמנות לחיזוק היכולות הארגוניות והעמקתן. תפיסה זו ביססה ראייה של חוסן כיכולת נבנית ומתעצמת לאורך זמן, בדומה לשריר המתחזק באמצעות מאמץ מתמשך. כל אתגר סימן קפיצת מדרגה מקצועית נוספת, שאחריה לא הייתה נסיגה, אלא הטמעה של סטנדרט תפקוד חדש ומחייב.

היערכות שיטתית ומתמשכת

עם כניסתו לתפקיד ראש עיריית בת ים בסוף 2018, לאחר שנבחר בסיבוב השני, הכריז צביקה ברוט בנאום הניצחון: "העיר שלנו מפולגת ומסוכסכת יותר מדי שנים. החל ממחר בבוקר יש רק בת ים אחת מאוחדת שיוצאת לדרך חדשה. הניצחון הזה הוא לא סוף, הוא רק ההתחלה של ימים יפים וגדולים בימיה של בת ים". מאחורי ההצהרות האופטימיות ומלאות התקווה, ניצב ברוט בפני מציאות ארגונית מאתגרת שדרשה שינוי מהותי וחשיבה מחודשת על אופן ניהול העיר. לצד ההתמקדות באתגרים החברתיים, הכלכליים והתדמיתיים של העיר, בחר ברוט להתמקד גם במערכת החירום העירונית, שהייתה רחוקה מלהיות ערוכה למצבי קיצון. המחסנים היו מאובזרים בעששיות שנרכשו כנראה בשנות השישים (כריש חזוני, 2025), עדות לגישה שהתבססה על ההנחה שאירועי חירום הם כה נדירים עד שאין טעם להשקיע בהם. "הגישה הייתה: למה להוציא כסף על משהו שקורה פעם במיליון שנה?", משחזר ברוט. ההחלטה להשקיע מיליונים במרכז

התקיימו סביב שולחן משותף אחד לכל גורמי המקצוע. דפוס עבודה זה קיצר תהליכים, צמצם חיכוכים בין אנפים, ויצר תרבות של אחריות משותפת – תשתית שהתבררה כחיונית בשעת חירום.

בהמשך לתפיסה שלפיה בשעת חירום על העירייה לפעול באופן עצמאי, גובשה פקודת "עוגן איתן" כמסמך אסטרטגי משותף שפותח על ידי פיקוד העורף ועיריית בת ים. המסמך, שהתבסס על ההיערכות הארגונית והמבצעית שהעיר בנתה לאורך השנים, נועד להבטיח את רציפות התפקוד הארגוני, הקהילתי והמבצעי של העיר גם בתנאים של עיכוב או היעדר סיוע ממשלתי מיידי. "חמש שנים אנחנו נערכים לזה", סיפר ברוט, "כתבנו את פקודת 'עוגן איתן' בשיתוף פיקוד העורף שהפיץ אותה לכלל הרשויות במחוז דן על בסיס מה שפיתחנו כאן" (כריש חזוני, 2025).

המסמך הרשומי, שאת הכנתו הובילו מנכ"לית העירייה, יודפת אפק ארזי, ומפקד מחוז דן בפיקוד העורף, אלימ חי רקח, נבנה ככלי עבודה אופרטיבי שנועד לאפשר לעיר לתפקד גם בתרחיש קיצון של עלטה ממושכת וניתוק מתשתיות מדינתיות. התוכנית התוותה מודל לתפקוד מבזר, מנגנוני פיקוד חלופיים, ונוהלי תגובה קהילתיים הכוללים מענה של תמיכה רגשית לאוכלוסיות פגיעות. בלב המסמך ניצב עיקרון ניהולי חד: מוכנות היא תהליך יזום ומתמשך המותאם למציאות משתנה. "מלחמה היא ממלכת אי-ודאות", נכתב בו, "ולכן גובשה תוכנית פעולה הניתנת להתאמה". המסר החד-משמעי שנובע מהמסמך הוא כי האחריות לחוסן העירוני מתחילה הרבה לפני פרוץ המשבר, ומונחת בראש ובראשונה בידי הרשות המקומית.

המסמך תרגם את התפיסה של עצמאות תפקודית למבנה ניהולי סדור, המפרק את הפעילות העירונית למכלולים ברורים של אחריות, תוצרים ולוחות זמנים. הוא בנוי כמטריצת תחומים הכוללת הצלת חיים, אנרגיה, מים, מידע לציבור, לוגיסטיקה, רווחה, מתנדבים ושירותים, כאשר לגבי כל תחום מוגדרים האתגר המרכזי, המענה הנדרש, והגורם האחראי לביצוע. בנוסף, הפקודה מגדירה חלונות זמן ברורים: לשעה הראשונה, לארבע השעות הראשונות, ליממה הראשונה ולשלב השני, כך שהתגובה העירונית נשענת על פעולות ידועות ומוגדרות מראש ולא על אלתור תוך כדי האירוע. כך למשל, בתרחיש של הפסקת חשמל רחבה וממושכת הוגדר רצף פעולות מדורג וברור. בשלב הראשון מופעלים מייד גנרטורים במקדי שליטה ובמוסדות חיוניים, ומובטח תפקוד אנטנות סלולריות וצופרי

חירום עצמאי נתקלה בהרמת גבה מצד חלק מחברי מועצת העיר, והיו גורמים מקצועיים שראו בכך בזבוז משאבים בשל איום רחוק וספקולטיבי. התקציב מוגבל, ויש לנו בעיות דחופות בהרבה, טענו חלק מחברי המועצה, אך הפער בין המציאות למוכנות הנדרשת הגביר את תחושת האחריות של ברוט וגרם לו להתעקש על בניית מערך חירום שלם. כך עברה בת ים ממצב של חוסר מוכנות קיצוני לאחת הערים המוכנות ביותר במדינת ישראל.

ההחלטות בדבר השקעה שיטתית בתשתיות חירום ובתרגול מתמשך התקבלו מתוך בחירה מערכתית ומחויבות הנהגתית משותפת בין הדרג הנבחר לדרג המקצועי. הבסיס לשותפות זו הונח כבר בינואר 2019, חודשים ספורים לאחר בחירתו של ראש העיר ברוט, עם בחירתו למנות את יודפת אפק ארזי למנכ"לית העירייה. המינוי סימן תפיסה ניהולית ברורה של גיוס דרג מקצועי מוביל לרשות ולא מינוי מקורבים. לאחר ההכרה על מינויה הדגיש ברוט את ניסיונה הרב במשרד האוצר וברשות החברות הממשלתיות, ואת היכולת המשותפת להוביל תוכנית הבראה שתזניק את העיר קדימה מבחינה כלכלית, תשתיתית ושירותית. שותפות הנהגתית זו אפשרה לא רק קבלת החלטות אמיצות אלא גם הקצאת משאבים לחירום בשלב מוקדם, עוד בטרם נתפסה ההשקעה כהכרחית בעיני חלק מהגורמים. במקביל, החל יישום עקבי והטמעה רוחבית בדרגי הביניים ובקרב העובדים, כך שההיערכות הפכה לפרקטיקה ארגונית ממשית. במסגרת מהלכים אלה הוקם בבת ים מרכז הפעלה שתוכנן לתפקד כאתר עירייה חלופי במקרה של ניתוק ממערכות המדינה. המרכז הוקם במקום תת-קרקעי ממוגן, וצויד במערכות שליטה, קשר, חשמל ומים לשעת חירום. לצד זאת הוקם מערך רכש המסוגל לפעול באופן עצמאי בתנאי חירום, ושופצו והוכשרו עשרות מקלטים ציבוריים, לרבות חניונים ציבוריים, שהוכנו לקליטת תושבים ברחבי העיר תוך יצירת מוכנות מבצעית בשכונות. באופן זה הוטמע החירום כחלק בלתי נפרד מהדנ"א הניהולי של העירייה. "אנחנו מתנהלים כאילו אנחנו מדינה", אמר ברוט, מתוך הבנה שבתרחיש חמור ייתכן שהסיוע הממשלתי יתעכב באופן מהותי.

לצד ההשקעה בתשתיות, הוטמע גם שינוי עומק באופן העבודה הארגונית. הנהלת העירייה אימצה מודל של עבודה צוותית בפורומים שבועיים סדורים, שהחליפו את התהליכים הטוריים והמדורגים שהתקיימו בעבר. גבולות האחריות בין הדרג הנבחר (ברוט) לדרג המקצועי (אפק ארזי) הוגדרו במדויק, והדינאים

אזעקה. במקביל מתבצע מיפוי של מתקנים רגישים ברחבי העיר ונוצר קשר יזום עם מונשמי בית ואוכלוסיות התלויות בחשמל לצורך בדיקת מקור כוח חלופי והפעלת סיוע בהתאם לסדר עדיפויות שנקבע מראש.

בתחום המידע לציבור נקבע מנגנון עדכון שיטתי המציג תמונת מצב עירונית ומפיץ הודעות אחידות בערוצים קבועים, במטרה לצמצם אי-ודאות ולשמר את אמון התושבים. במרחב הקהילתי הוגדר מודל להפעלת מרכז משפחות הכולל חלוקת תפקידים ברורה בין רישום, מתן מידע וטיפול רגשי. התוכנית כוללת גם הנחיות לטיפול בבעלי חיים במרחב העירוני ובפינת החי, לרבות אחריות לפינוי, האכלה והבטחת שלומם של בעלי החיים בתנאי חירום.

מעבר להיבטים הלוגיסטיים, התפיסה שלפיה על העיר לפעול באופן עצמאי תורגמה גם לשורת החלטות ניהוליות שהעמיקו את מוכנות המערכת האנושית. בעירייה נובש מתווה ניהולי רחב שראה בהיערכות ההון האנושי תנאי יסוד ליכולת של העיר לתפקד בשעת חירום. אפק ארזי הובילה גישה שלפיה מוכנות אפקטיבית מחייבת הגדרה מוקדמת של תפקידים, תחומי אחריות ושרשראות הפעלה ארגוניות, לרבות בקרב עובדים שתפקידם השוטף אינו קשור לניהול מצבי חירום. בהתאם לכך בוצע מיפוי פנימי שיטתי של תפקודים, כשירויות וזמינות פוטנציאלית של עובדים, ששימש בסיס לתכנון, לתרגול ולהכשרות ייעודיות.

המהלך נשען על הכרה מפוכחת בכך שבעת חירום גם עובדי העירייה עצמם מתמודדים עם לחץ, אי-ודאות ודאגה למשפחותיהם. ניהול אחראי אינו מניח זמינות מלאה ואוטומטית של כלל בעלי התפקידים, אלא מחייב בניית מערך ריאלי וגמיש המאפשר רציפות תפקודית בזמן אמת. מתוך תפיסה זו נובשה "שיטת הרמזור" להערכת זמינות כוח האדם בעת חירום. כל מנהל התבקש למפות את עובדיו לפי שלוש רמות הסתברות להגעה למוקד החירום: ירוק – עובדים שסביר כי יהיו זמינים, צהוב – עובדים שזמינותם מוטלת בספק ודורשת שיח והכשרה מקדימים, אדום – עובדים שבשל נסיבות אישיות או לוגיסטיות לא צפויים להגיע. המיפוי נעשה ככלי ניהולי פנימי, על בסיס קריטריונים מוגדרים מראש, ונועד לייצר תמונת מצב ריאלית במקום להישען על ההנחה ש"כולם יגיעו". כך התאפשרה חלוקת משימות מבוססת נתונים, שצמצמה את ממד אי-הוודאות בניהול האירוע בזמן אמת.

בהמשך לכך הוגדרו והוכשרו מבעוד מועד תפקידי חירום משלימים למגוון רחב של בעלי תפקידים. פקידות ארגוניה הוכשרו להפעלה במוקד העירוני, מצילי חופים הוסמכו לניהול מחסות המוניים, ועובדים נוספים שובצו מראש למשימות של פינוי אוכלוסייה, לוגיסטיקה וקליטה. התשתית האנושית הזו, שהייתה זמינה ומאומנת, אפשרה הפעלה מהירה של מערך רחב היקף גם כשממדי האירוע חרגו בצורה משמעותית מהתרחישים שעליהם התבססה ההיערכות המקדימה.

בנוסף על כל אלה, במהלך חודשי המלחמה הובילה אפק ארזי מהלך סדור של למידה ארגונית, שבמסגרתה התקיימו שולחנות עגולים עם מנהלי אנפים ויחידות, נערכו שיחות עומק עם דרגי הביניים ובוצעו סבבי תחקור שיטתיים. במקביל, נאספו תובנות מצטברות ממשבר הקורונה ומההתמודדות היומיומית עם אתגרי המלחמה. השולחנות העגולים התמקדו בניהול תפקודי בזמן חירום – תיאום בין יחידות, זרימת מידע, וקבלת החלטות בתנאי אי-ודאות. לצד ההיבטים התפעוליים, נדונו גם סוגיות של חוסן: התמודדות עם עומס רגשי ושחיקה, דילמות ניהוליות, והמתח שבין המחויבות המקצועית למציאות אישית ומשפחתית מורכבת. סבבי התחקור יצרו תהליך למידה מתמשך שבו הופקו לקחים ובוצעו התאמות ארגוניות בזמן אמת.

באוגוסט 2024, תוך כדי המלחמה העצימה בחזית הדרומית, התנשב התהליך הזה לתוצר בדמות חוברת חוסן פנים ארגונית שיועדה למנהלים ולעובדי העירייה. בדברי הפתיחה הדגיש ראש העיר את חובתה של ההנהנה העירונית לשמר את היציבות הציבורית ואת אמון התושבים והעובדים. הוא עמד על חשיבותה המכרעת של השותפות בין הדרג הנבחר לדרג המקצועי, המאפשרת קבלת החלטות מהירה המבוססת על אמון במנהלים, והדגיש כי ההון האנושי הוא התשתית האסטרטגית המרכזית שמאפשרת לעיר לעמוד במשבר מתמשך. "ההצלחה בהכנה לחירום, בדיוק כמו בנושאים אחרים, היא שילוב נכון של מנהיגות, אומץ, והבנה שאנחנו פועלים עבור עצמנו – בכוחות עצמנו. בלי לחכות לאף אחד", כתב ראש העיר, והוסיף: "כל אחת ואחד מכם הוא מנהיג: בעבודה, בבית, בשגרה או בחירום. אם כולנו נתמיד ליישם את העקרונות הללו, נוכל תמיד לדעת שאנו ממשכים למלא את חובתנו עבור הציבור במקצועיות וביושר".

המנכ"לית עמדה על מקומה המרכזי של הרשות המקומית בחיזוק החוסן העירוני והקהילתי נוכח הטלטלה העמוקה שפקדה את החברה הישראלית לאחר ה-7 באוקטובר. בדבריה

יחידות באופן שמבטיח שהמערכת אינה תלויה באדם יחיד או בצוות אחד. לצד הכלים האופרטיביים, הוטמעה תפיסה של אחריות משותפת להנהלה ולעובדים ליצירת אקלים ארגוני יציב, אמין ותומך, המשלב מקצועיות בלתי מתפשרת עם גמישות אנושית. בכך הועמקה הלמידה מן המשבר לכדי מסגרת מנהיגותית רחבה הרואה בחוסן לא תגובה נקודתית אלא פרקטיקה ניהולית מתמשכת, המבוססת על תרבות של אמון, שותפות והובלה עקבית לאורך זמן.

כך עוצבה בבת ים תפיסה דו-רובדית של מוכנות: פקודת 'עוגן איתן' המשמשת שלד מבצעי ומסדירה אחריות, מכלולים ורציפות תפקודית, ולצידה חוברת החוסן המשמשת שלד תרבותי ומעצבת מנהיגות, שיח ועמידות אנושית. השילוב הזה יצר מערכת שאינה מסתפקת בנהלים כתובים אלא מטמיעה אותם באמצעות תרגול חוזר ועקיב, עד להפיכתם להרגל מקצועי מושרש בשגרה הארגונית.

הטמעת מוכנות באמצעות תרגול מתמשך

כדי שבזמן אמת הרשות תפעל באופן מבוזר ואוטונומי, היה צורך להפוך את התרגול להרגל מקצועי מושרש. בפועל, התרגולים החוזרים עוררו התנגדות פנימית. היו עובדים שהרגישו שחזרתיות מוגזמת, תחקירים חוזרים והפעלות בשעות בלתי שגרתיות הם בזבוז משאבים, ושתרגול יתר עלול ליצור דווקא שחיקה מערכתית. ההתלבטות הזו חזרה כמה פעמים בשיח פנימי בין ראש העיר ומנכ"לית העירייה, שהחליטו כי בשל הפערים הגדולים חייבים להמשיך בתרגולים חוזרים ונשנים, בפרט לאור התפתחות האיומים. התכנים הרלוונטיים של פקודת 'עוגן איתן' הונגשו לתושבי העיר בחוברת פרקטית בשם "בת ים בשבילכם גם בחירום" שסיפקה להם מידע ממוקד, הנחיות פעולה ומפות מקלטים, כך שכל משק בית בעיר ידע כיצד לנהוג בזמן אמת. (ברוט, אושרי, אפק ארזי וחזוני, 2025). במקביל קיבלו התושבים עדכונים שוטפים אודות המצב ברשת הקבוצות העירוניות בוואטסאפ וכן באמצעות רשתות התקשורת המקומיות.

לאחר פרוץ מלחמת חרבות ברזל הוטמע בעירייה מנגנון שיטתי לניהול המסרים לציבור. כחלק מהרצון לחזק את החוסן הקהילתי, נקבע כי ראש העיר יצולם מדי יום בסרטון קצר שיעסוק בנושאים שעניינו והטרידו את התושבים באותו

היא תיארה את התערערות האמון במוסדות הציבוריים ואת הפגיעה בתחושת הביטחון, והציבה את העירייה כגורם הפוגש את הציבור בקצה, מכיר את צרכיו מקרוב ומעניק מענה מהיר, רציף ומקצועי. היא חיברה בין האחריות התפקודית לבין בניית תרבות ארגונית המושתתת על למידה, שיתופי פעולה ומנהיגות משותפת. לסיכום, היא הדגישה את חשיבות 'העצירה המודעת' בזמן מלחמה לצורך התבוננות, שיח והפקת תובנות, ואת הצורך להטמיע את החוסן כעיקרון רוחבי בכל תחומי הפעולה העירונית. "חוסן ארגוני מתייחס למידת היכולת של ארגון להסתגל ולהתמודד עם שינויים, משברים ואתגרים בלתי צפויים, לדעת לנהל אותם, לשמור על תפקוד רציף ואפקטיבי, להתאושש מהם ולהשתקם בצורה מהירה תוך ניצול הזדמנויות לצמיחה ולשיפור", כתבה, והוסיפה כי זהו "תחילתו של תהליך רחב ועומק משמעותי הכולל תוכנית עבודה אסטרטגית ארוכת טווח בכל חטיבות העירייה, מתוך שאיפה להמשיך 'לצמוח מתוך המשבר' ולחזק את יכולת התפקוד העירונית בשגרה ובחירום כאחד".

תהליך הלמידה הארגוני קיבל ביטוי כתוב ומובנה במסגרת החוברת, שתרגמה את העקרונות למסגרת ניהולית סדורה המשלבת תפיסה ערכית עם כלים יישומיים קונקרטיים. כדי לסייע לצוותי העירייה לשמור על רצף מקצועי אפקטיבי גם בתנאי אי-ודאות מתמשכת, הוצעו בה עקרונות ברורים לניהול צוותים תחת עומס: קיום תמונת מצב עדכנית וקבועה, קיצור שרשראות החלטה, חלוקת תפקידים מדויקת והבהרת אחריות בכל מכלול. לצד אלו הומלץ על ניהול ישיבות קצרות וממוקדות המשלבות עדכון תפעולי הכולל "בדיקת דופק" אנושית, ועל קיום תחקיר שיטתי לאחר כל אירוע משמעותי. תחקיר זה נשען על שלוש שאלות מנחות: מה פעל היטב? היכן נוצרו פערים? ומה יש לשנות כבר במחזור הפעולה הבא?

במקביל הרחיבה החוברת את העיסוק בממד הרגשי כחלק בלתי נפרד מן התפקוד המקצועי. היא מציעה כלים לזיווג עומס רגשי בקרב עובדים החשופים למראות קשים או לעבודה ממושכת תחת לחץ, לצד סימנים מוקדמים לזיהוי מצוקה ושחיקה כגון ירידה בתפקוד, הסתגרות או תגובתיות יתר. כמו כן, היא כוללת הנחיות לניהול שיח רגיש עם עובדים המתמודדים עם מצב משפחתי מורכב. במקום להניח זמניות מלאה ואחידה, הודגשה חשיבות בניית חלופות תפקודיות, גיבוי הדדי והיערכות מראש למחסור בכוח אדם. החוברת מפרטת מנגנונים לשימור הרציפות התפקודית באמצעות הפעלה מדורגת של מכלולים, חלוקת אחריות ברורה וגיבוי צולב בין

היום. מדי ערב רוכזו במוקד העירוני הנושאים שבהם עסקו פניות הציבור, השיח ברשתות החברתיות העירוניות ובקבוצות הווטסאפ הקהילתיות, והופק דוח פנימי קצר שזיהה מוקדי חשש, אי-ודאות וסוגיות מרכזיות שעלו מהשטח. הדיווח היומי של ראש העיר הותאם במישרין לממצאים אלו והופץ ברשתות החברתיות. כך למשל, כאשר גברו החששות סביב מינון מוסדות חינוך או סביב סוגיות בטיחות מקומיות, נושאים אלו קיבלו מענה יזום וברור בעדכון למחרת. המנגנון הזה הפך את המסרים של העירייה לרלוונטיים ומותאמים לשיח הציבורי, וחיוק בקרב התושבים את האמון ואת התחושה שברשות יש מי שמקשיב להם.

ע"י חורבות

בלילה שבו נפל הטיל, עשר דקות בלבד לאחר שהחליט לעזוב את ביתו, כבר עמד ברוט במרכז החירום וצפה במסכי המעקב. הוא ראה בשידור חי את פגיעת הטיל הבליסטי שהגיע מאיראן אל מרכז אחת משכונות המגורים הצפופות ביותר בעירו. כעבור חמש דקות הוא כבר היה בזירת ההרס. האבק כיסה את הרחוב כמו ערפל כבד, חזיתות הבניינים היו מפורקות, וריח חרוך התערבב באוויר הדומם. "התחושה הראשונה שהכתה בי הייתה דממה", הוא משחזר. "אתה מצפה לצעקות, אבל אנשים עמדו בהלם, כולם מכוסים אבק לבן. זה היה סוריאליסטי". המחזה הזכיר לו תמונות מאסון התאומים (כריש חזוני, 2025).

דקה או שתיים מאוחר יותר נשבר השקט בצעקות הראשונות, בהן של גבר, שבדיעבד התברר כי איבד את אשתו. תושבים החלו לצאת מההריסות לבושים בתחתונים ובפיגמות ומכוסים אבק. ברוט, יחד עם שוטר ונציגים מיחידת הקישור לרשות המקומית בפיקוד העורף (היקל"ר), וכוחות ביטחון נוספים עברו בין הפצועים. כשהתקרבו לגל האבנים המרכזי נחשפו בהדרגה ממדי ההרס. מתוך ההריסות, כמו בסצנה מסרט, בקעה יד של אישה מבוגרת שנפופה לעזרה. ברוט והאנשים שאיתו החלו להזיז אבנים בידיים חשופות. באותה עת הציוד הכבד טרם הגיע, אך האבנים היו קטנות מספיק כדי לאפשר חילוץ מהיר. הם הצליחו לשחרר שתי נשים ולפנותן מהמקום, רגע לפני שהחילוץ הפך למבצע מקצועי רחב היקף בהובלת כוחות ההצלה ופיקוד העורף.

גם מבניינים סמוכים נופפו דיירים לעזרה, רבים מהם קשישים שלא הצליחו לפתוח דלתות שהתעקמו מההדף. עם עלות השחר התבהרה עוצמת הפגיעה, שהתבטאה בהרס נרחב בהרבה מכל תרחיש קיצון שתורגל בעבר. גם אם ההכנות דימו פגיעה בחמישה מבנים בלבד ולא במאה, הרי שבשעת אמת הפכו כל רכיבי ההיערכות למכריעים, החל ממרכז ההפעלה התת-קרקעי, דרך חוזי החירום שהוכנו מראש עם בתי המלון ומלאי הציוד המוגדל, וכלה בנוהלי העבודה שסונכרנו מראש.

שעות ספורות לפני נפילת הטיל פורסמה ברשות הודעה בזו הלשון: "דריכות לקראת הלילה ומחר. אלה הנחיות פיקוד העורף המעודכנות וגם רשימת המרחבים הציבוריים המוגנים בבת ים". בדיעבד התברר כי ההתמדה הייתה גורם חשוב בהקפדה על ההנחיות. דווקא החזרה העקבית על מסרים פשוטים, ובראשם תזכורת מתמשכת לכך שלציבור עצמו יש תפקיד בהגנה על חייו, היא זו שיצרה את המוכנות האמיתית, ככל שניתן היה, בשעת חירום.

אחת העדויות הבולטות למוכנות הזאת הייתה המהירות שבה החל ברוט לתחקר את האירוע ולשתף בתובנותיו ראשי רשויות אחרים, כבר בעיצומה של המלחמה. ארבעה וחצי ימים בלבד לאחר פגיעת הטיל בבת ים, כשהמערכת עדיין בהתאוששות, הוא שיתף במפגש זום את עמיתיו ראשי הערים: "התחלנו לתחקר את עצמנו אחרי 24 שעות וכבר יש לנו דוח שהוצאנו עם הפקת לקחים ראשונית". כשנשאל מה עבד, התשובה הייתה חד-משמעית: "תרגולים, תרגולים, תרגולים. בדיוק את התרחיש הזה, אחד לאחד". בדבריו הוא התבסס, בין השאר, על תרגיל רשותי שבוצע בשיתוף פיקוד העורף כחודש לפני הפגיעה, ובמסגרתו תורגל תרחיש כמעט זהה למה שאירע לבסוף, בקנה מידה מצומצם יותר שכלל חמישה בניינים לצד זאת, שיתף ברוט, כי רגע המבחן האמיתי, זה שנטע את זרעי המוכנות העמוקה ביותר, התרחש יומיים בלבד לפני הפגיעה הקטלנית. בלילה שבין שלישי לרביעי, כאשר ברקע כבר העריך מה צפוי בסוף השבוע, יום ברוט תרגיל פתע. "גם הקב"ט שלנו לא ידע", סיפר, "התקשרתי אליו ב-12 בלילה ואמרתי לו: תקפיץ עכשיו את ראש מכלול אוכלוסייה. אירוע אמת". הממונה זינקה מייד לרכב וכעבור זמן קצר הוחזרה הביתה. "החזרנו אותה הביתה כי רצינו לראות שהיא אכן יודעת לצאת לדרך בזמן קצר, תוך ביצוע סדר הפעולות שתחת



באופן שקוף לחלוטין, אך מתוך ביטחון שהאירוע מתנהל ברמה הגבוהה ביותר שאפשר ומתוך מוכנות לכל איום. "מידע נותן ביטחון, וחוסר מידע, בעיקר בעידן הרשתות החברתיות, יוצר חוסר אמון. כאשר אתה מעדכן באופן קבוע את הציבור, גם אם מדובר במידע שיוצר חשש, הציבור עדיין רגוע יותר כשהוא יודע שהנושא מנוהל ושיש מי שפועל בשטח כדי שהתושבים יהיו בטוחים. אם הם יושבים בממ"ד בלי לדעת מה קורה בחוץ הם משתגעים, ואז הם יוצאים החוצה ומתקשים להאמין שמישהו מנהל את העסק". בהתאם לנישה זו, זמן קצר לאחר הגעתו לזירת הנפילה, מתוך ההמולה האנושית של פצועים ומפונים ורעשי כוחות ההצלה, ובעודו מכוסה באבק ההריסות, ברוט כבר פנה לתושבים בקול מרגיע ובמסר ישיר: "אנו נמצאים באתר הנפילה שהייתה פה, במרכז העיר, מייד לאחר האזעקה האחרונה. יש פה למעלה מ-40 פצועים ונפגעים נוספים, חלקם עדיין מפונים, ואנחנו עוסקים עכשיו בהצלת חיים לפי כל התרגולות שנערכנו אליהן מראש". בקול נחוש הוסיף וביקש: "כל מי שזקוק למידע על קרובי משפחה, או שהבית שלו נפגע... וזקוק לקורת גג, לא להגיע לפה. פתחנו מרכז משפחות מסודר בבית הספר 'נחשונים' ברחוב הרצוג 9. הצוותים במקום יפנו אתכם, יסייעו לכם, וייתנו את כל התמיכה והפתרונות שצריך". הוא פנה גם אל מי שהגיעו

בשעות שלאחר הפגיעה התבררה משמעותו העמוקה של התרגול המצטבר. עובדים שהיו בזירה, במרכז ההפעלה ובמרכזי הקליטה, ציינו בדיעבד כי ידעו מה לעשות ולא נדרשו לאלתר תחת לחץ. תחושת המסוגלות לא נבעה מרגע ההתרחשות עצמו, אלא משנים של הכשרה, תחקור ותרגול עקבי. בתוך מציאות של אי-ודאות קיצונית נשמרה ודאות תפקודית ברורה: כל בעל תפקיד הכיר את אחריותו ופעל על פיה.

פחות משעה מרגע הפגיעה כבר הורה ברוט על פתיחת מרכז משפחות ממומן במרחק הליכה מהזירה, שבו יכלו התושבים וקרובי משפחותיהם לקבל מידע, סיוע ראשוני ותמיכה רגשית. כמו בימי שגרה, ברוט הקפיד לעדכן את הציבור מתוך ההריסות בווידאו ששודר בזמן אמת בדף הפייסבוק של העירייה, ובעיקר באמצעות קבוצות הוואטסאפ שהקים והפכו לכלי האפקטיבי ביותר – תוך הגעה לעשרות אלפי תושבים בזמן אמת. למעשה, גם בתרגולים המוקדמים וגם מייד לאחר פגיעת הטיל, ברוט הודיע כי העירייה תדבר בקול אחד – קולו של ראש העיר (ובמקרה חירום בהיעדרו, גורם מקצועי אחר). בדילמה כמה מידע נכון לתת לציבור והאם נכון להסתיר ממנו פרטי מידע שעלולים לזרוע פחד, הוא בחר בשקיפות מלאה ובהוצאת הודעות שוטפות מדי שעתיים לציבור. המידע תוך לציבור

מתוך סקרנות וביקש: "נא להישאר בבית ולהסתפק בטלוויזיה, ולהשאיר לנו את הזירה כדי שנוכל לטפל בה". ההחלטה למקם את המרכז קרוב לאזור האסון נועדה לחזק את תחושת הנגישות והאמון ולמנוע שינוע משפחות שבתיהן נהרסו זה עתה למקום מרוחק. בפועל החלטה זו יצרה עומס לוגיסטי כבד. כבר בתחקור הפנימי שנערך 24 שעות לאחר האירוע עלה מרכז המשפחות כאחד האתגרים המרכזיים. ארבעה ימים מאוחר יותר, בשיחה עם ראשי רשויות אחרות, שיתף ברוט בכנות את המסקנות: "המרכז תפקד מצוין והצוות היה מעולה, אבל אף אחד לא יכול היה לחלום על כמות כזאת של אנשים. בדיעבד היינו צריכים לפתוח שני מרכזים ולא אחד. יש לנו חמישה אתרים מוכנים תיאורטית, והיינו צריכים להפעיל עוד אחד בשלב מוקדם יותר". עוד הוסיף כי הבנה מלאה של גודל האירוע הגיעה רק בסביבות 11 בבוקר, כאשר הוא ורוב הצוות עדיין היו בזירה. "מרכז המשפחות היה שלוש דקות מאיתנו, אבל לא היינו שם בשעות הראשונות ולכן לא ראינו בזמן את כמות האנשים העצומה, גם כאלה שמחפשים מידע על יקיריהם וגם כאלה שנפגעו בעצמם".

מהרגע שהמצב הובן, הובאו במהירות מזון, מזרנים וציוד נוסף. אחת ההמלצות שניתנו לו באותו שבוע הייתה להכין מראש מרכז משפחות שבו ציוד מלא, כך שניתן יהיה להפעילו באופן מיידי, הצעה שהחליט לא לקבל בשלב זה. "מצד אחד אנחנו רוצים מוכנות מלאה, אבל מצד שני חשוב שלא לתת לאירוע בהיקף כזה לשבש את היכולת שלנו לנהל סיכונים. אנחנו כן מבצעים הכנה מוקדמת לנושאים כמו רכש שלא נוכל לבצע בזמן אמת, אבל העברת מזרנים או ציוד למרכז משפחות ניתן לבצע גם באמצע הלילה בזמן קצר, וכל עוד אנחנו עומדים בכך אין צורך להכין מראש את הציוד באולמות ספורט של בתי ספר או מרכזים קהילתיים. זה למשל צעד מיותר כשהוא מבוצע מראש". עם זאת, לדבריו "מרכז המשפחות הוא כנראה באמת הפונקציה הכי חשובה". הלקח הופנם במהרה, וכשבהמשך השבוע נפל טיל נוסף בעיר (הפעם ללא נפגעים), נפתח מרכז משפחות תוך חצי שעה בלבד, ונסגר שעתיים לאחר מכן כשהתברר שאין בו צורך.

במקביל, צוותי העירייה הונחו לבצע פינוי יזום של 1,500 דיירים מעשרות בניינים שסומנו בסכנת קריסה מיידי או שספגו נזק משמעותי, מהלך חריג שבוצע עוד לפני תום החילוץ, מחשש לקריסת משנה בעקבות פגיעת הטיל או לפגיעת טיל נוסף. בהמשך המספרים הללו גדלו, שכן חלק מהתושבים התפנו עצמאית לעורף משפחת. הפינוי מומן במלואו על ידי

העירייה, ללא המתנה לאישור ממשלתי. בהוראת ראש העיר, כל המפונים נשלחו לבתי מלון בתל אביב, שבאותה עת (היום השני למלחמה) עדיין היו ריקים יחסית וללא מפונים רבים, זאת על מנת לשמור את החוזים השמורים עם בתי מלון בבת ים, שהוגדלו יומיים בלבד לפני המתקפה מ-60 לכ-100 חדרים, למקרה של נפילת טילים נוספים בעיר. ההבנה הייתה כי ייתכן שבימים הבאים לא יהיו חדרי מלון זמינים, והעירייה העדיפה לשמור את האפשרות להשתמש במלונות הבת-ימים בשלב מאוחר יותר, אם יהיה צורך. בסופו של דבר נדרשה העירייה לשכור למעלה מ-700 חדרים, ואף שדרגה אותם למלונות ברמה גבוהה יותר על חשבונה כדי להבטיח תנאי מגורים ראויים לנפגעים. "אנחנו לא מחכים לאף אחד, גם אם לפעמים לוקחים פה סיכון מחושב. למדינה יש הרבה על הראש, בטח באמצע מלחמה, והם יצטרכו ליישר קו עם ההחלטות שלנו בשטח כאשר אנחנו מתבקשים לבצע את הטיפול באוכלוסייה למשל, ובוודאי כשמדובר בהחלטות טובות או סבירות שנעשות בזמן אמת".

החל מהשעות הראשונות, התנהל הפינוי כמאמץ רב-מערכתי מתואם בניצוח הנהלת העירייה. נציגי פיקוד העורף, המשטרה ומד"א היו באופן קבוע במרכז ההפעלה העירוני, והיו מחוברים לרשת קשר פנימית שאפשרה דיאלוג בזמן אמת עם המפקדים בשטח. במקום תהליך של דיווחים מדורגים ותגובות מאוחרות, ההחלטות התקבלו בתוך דקות ולעיתים בתוך שניות. "הם ישבו כאן איתנו, ראו מה שאנחנו רואים, ודיברו ישירות עם האנשים שלהם בשטח", ציין אחד מאנשי הצוות. הסיוע הורגש גם מעבר לגבולות העיר. כדי לצמצם את משך ההתמודדות עם אתר ההרס, בבת ים החליטו לא לנסות להתמודד לבד עם כלל הבעיות וביקשו עזרה מהערים השכנות. עיריית תל אביב שלחה צוותי הנדסה וציוד כבד לפינוי הריסות, עיריית ראשון לציון סייעה בפינוי האשפה, ומשרד הרווחה תגבר את השטח בעובדים סוציאליים כדי לתת מענה מיידי לנפגעי חרדה ולמשפחות מפונות. יחידות פיקוד העורף נותרו בזירה ימים ארוכים, מצוידות בצוותי איתור ייעודיים להמשך חיפושים, עד שכעבור חמישה ימים נמצאה נופתה של ההרוגה האחרונה מתוך תשעת התושבים שנספו באסון. בדיעבד הסכימו כלל המעורבים שהריכוז של מקבלי ההחלטות תחת קורת גג אחת, חיבורם לרשת תקשורת משותפת, וההסתייעות בשותפים חיצוניים היו המפתח להצלחה. המהלך הזה מנע בירוקרטיה מיותרת ואפשר לעירייה לפעול בקצב תגובה מהיר, תוך צמצום החיכוך בין הארגונים ויצירת שפה מבצעית אחידה בזמן אמת.

באמצעות פסיכולוגים, עובדים סוציאליים ותחנות חירום של קופות החולים.

הקושי המרכזי שעמיו נדרשה להתמודד העירייה היה המעבר ממתן מענה מיידי לשיקום ארוך טווח. "המדינה מגדירה שהות של שבוע במלון אבל ברור שזה לא יספיק. מבחינתי, אם צריך, אעלה לירושלים להפוך שולחן", הצהיר ברוט. בעלי דירות נזקקו לפתרון קבוע, שוכרים נזקקו לסיוע מיידי במימון שכר דירה, וההחלטות לגבי הריסה ובנייה חייבות להתקבל במהירות. מנכ"ל העירייה, רני רוזנהיים, שהחליף את יודפת אפק אחי והצטרף לרשות שמונה חודשים בלבד לפני האירוע, הוביל בעצמו את הצוות העירוני לאחר שראש העיר ברוט החליט כי העירייה, בניגוד לערים אחרות, תיקח על עצמה את ליווי התושבים מול מס רכוש ורשויות המדינה, עד למציאת פתרון דיור קבוע או שיקום הבניינים שנפגעו. רוזנהיים תיאר את המהלך מבחינה תפעולית, ובמקביל ניסה לייצר מסגרת עבודה ניהולית סדורה להתמודדות עם מציאות שאותה תיאר כהליכה אל "הלא נודע". בליבה של מסגרת זו עמדה ההכרה שכאשר "הלא נודע הוא ממש לא נודע", המשימה הראשונה היא לעצור רגע, להבין באיזה אירוע אנחנו נמצאים, ולהגדיר את האתגרים. לכן הוא גיבש תמונת מצב מתעדכנת, ביסס את ההחלטות על נתונים, ובחר באופן מודע כיצד לשבץ כל אחד ואחת מחברי ההנהלה הבכירה. הדבר נעשה תוך כדי תנועה מתמדת, מתוך נכונות ללמוד, לטעות ולעודד קבלת עזרה כאשר נדרש. לצד ניהול המשימה, הוא עקב אחר הרמה האנרגטית של הצוות, ושיקף לאנשיו את ההצלחות גם ברגעים מאתגרים במיוחד, מתוך הנחה שגם צוות שרגיל להצליח מתקשה להתמודד עם מציאות כאוטית.

ההחלטה להפעיל מעורבות עירונית כה עמוקה נבעה גם מההבנה כי האוכלוסייה בשכונה שנפגעה בבת ים, בניגוד לרוב הערים האחרות שנפגעו, כללה שיעורים גבוהים של תושבים מרקע סוציו-אקונומי נמוך, ולכן נדרשה תשומת לב מיוחדת כדי שלא ייפלו בין הכיסאות. הצעד הזה דרש תשומות אדירות של כוח אדם, תקציבים ובעיקר קשב עירוני, שלעיתים בא על חשבון נושאים אחרים. אולם המהלך הוכיח את עצמו, ועד סוף אוגוסט כל התושבים קיבלו מענה, כולל פתרונות למקרי קצה מורכבים במיוחד. כפי שניסח זאת ברוט, "זה חלק מהעיקרון שלפיו אנחנו קודם כל סומכים על עצמנו. התושבים שלנו רואים בנו כתובת לכל דבר, גם בנושאים שחוקית הם לא בידיים שלנו. אבל התפקיד שלנו הוא להיות שם בשבילם ולייצג אותם מול המדינה, ולפעמים אנחנו גם

בבוקר למחרת הפגיעה, אחרי לילה רצוף חילוצים, פינוי תחת אש וזירה מדממת, חזרו בכירי העירייה למרכז ההפעלה כדי לבצע הערכת מצב ולתאם את המשך הפעולות. סביב השולחן הגדול ישבו סמנכ"לים, מנהלי אנפים, קציני פיקוד העורף ומשטרה, מפקדי שטח ועובדי צוותי החירום. כולם היו עייפים, סחוסים רגשית, וחלקם עדיין עם שאריות אבק לבן על בגדיהם. תוך כדי שיח ענייני, דרוך וממוקד במשימות הבאות, ביקש ברוט הפוגה קלה. "אני רק אומר קדיש", אמר בשקט, שלף טלית ותפילין, נעמד בפינת החדר, והחל להתפלל. "הקדיש הזה, שנאמר במקור על אביו שנפטר חודשיים קודם לכן, הפך ברגע אחד לתפילה על העיר ועל הלילה שעבר. "כולם, גם מי שבאורחות חייו לא קרוב לתורה ומצוות, ענו 'אמן', הוא נזכר. בחדר הממוגן, שהפך באחת לבית כנסת מאולתר, שרר שקט מוחלט פרט לקול התפילה. מול המסכים שעליהם הוקרנו נתוני הפגיעה ומפות העיר אפשר היה לראות את העיניים מתחילות להבריק. "כבר ידענו שיש לנו שישה או שבעה הרוגים ושישנם נוספים... מול כל המסכים כולם התחילו לדמוע." ברוט זוכר היטב את ההשפעה המיידית של אותו רגע: "זה היה רגע שבו העובדים שלי, שעל כולם עבר לילה קשה מאוד, הרשו לעצמם להתפרק לדקות ספורות. כולם חילצו פצועים, ראו גופות, ניסו לסייע למשפחות שזקקו שהן לא יכולות להגיע אל היקירים שלהן, והחלו לטפל במשפחות שפוננו. הרבה סיפורים כואבים מאוד. אנשים בכו להם בידיים. הם הגיעו לפה לחצי שעה של הערכת מצב, ולרגע אחד הרשו גם לעצמם לבכות".

בין חירום לשיקום

מתוך הערכת המצב עלה הצורך להמשיך בפעולות החילוץ, שכן היו עדיין נעדרים ובניינים בסכנת קריסה, ובמקביל היה צורך לטפל בעשרות משפחות שפוננו מבתיהן. חווי החירום עם בתי המלון, שיומיים קודם לכן הוכפלו, הורחבו לעיר תל אביב כדי לשמר עתודת חדרים למקרה של פגיעה נוספת. ההחלטה להרחיק את המפונים נבעה מהבנה אסטרטגית: "אם הייתי ממלא את המלונות בעיר, הייתי נשאר עם אפס חדרים לאירוע הבא", הסביר ברוט. מערך הלוגיסטיקה הופעל במהירות וכלל הסעות מרוכזות ופריסה של תשעה בתי מלון, כשלכל אחד מהם מונה "מפקד.ת מלון", מנהלי אנפים עירוניים בשגרה שהובילו צוות תומך שפעל משבע בבוקר ועד עשר בלילה. במקביל, נבנתה מעטפת רווחה לתמיכה נפשית שפעלה הן בשטח והן בבתי המלון

צריכים להיכנס לנעלי המדינה עד לגבול מסוים. בכל המקרים המעורבות שלנו יכולה לסייע, אם לא בפתרון מטעמנו, אז בתמרוץ רשויות אחרות של המדינה לפעול בצורה נכונה יותר או מהירה יותר מול התושבים שלנו".

במקביל, צוותי מהנדסים סיירו בזירה כדי להכריז על מבנים מסוכנים, וברוט פעל להאיץ את קבלת ההחלטות מול נציגי מס רכוש ופיקוד העורף. "זה האזור הכי ותיק בעיר, עם בניינים משנות החמישים והשישים. אם כבר הורסים, צריך לחדש את כל השכונה ולא להשאיר איים של סיכון". במקביל, הרשות נדרשה להתמודד עם אתגרי שליטה בשטח. נהירה של סקרנים חסמה את הצירים ופגעה בנגישות כוחות החירום, הפיקוח העירוני הוסב למשימות שליטה על גישה, ואזורי הסגר הורחבו באופן משמעותי. "אם בדרך כלל נותנים 50 מטר, הפעם שמנו 150 מטר. הרחבות נחסמו מראש", מספר ברוט.

כשהאבק מההריסות עדיין באוויר, החלה עיריית בת ים לגבש אסטרטגיית שיקום חדשנית. ברוט זיהה את הצורך לפעול במהירות ובאופן יזום, מתוך הבנה ששיקום בדרך המסורתית עלול להימשך שנים. "אי אפשר שמצד אחד יטילו עלינו אחריות, ומצד שני נצטרך להסביר לתושבים למה הפיצוי מתעכב", אמר. הוא הבין היטב את חשיבות התגובה המיידית, הן מבחינה תכנונית והן מבחינה ציבורית. "במצאות של מערכה מתמשכת, עיר אחרת עלולה להיות הבאה בתור, ובת ים תישכח". שישה ימים לאחר הפגיעה התראיין ברוט לתקשורת והציג את ממדי המשבר: 700 חדרי מלון המאוכלסים במשפחות שבתיהן נהרסו, לצד תהליך שיקום שמתחיל עוד לפני תום מצב החירום. הוא שיבח את הפקידות הממשלתית ש"לא באה רק כדי להצטלם אלא כדי לעבוד", והבהיר: "לא אתן לתושבים שלי להיות פליטים בעירם". כאשר הכתבים שיבחו אותו על מוכנות העיר, על דאגתו ועל האכפתיות שהפגין, השיב בצניעות, "לי קשה עם מחמאות, אז ברשותכם אני מעביר אותן הלאה. יש פה צוותים שלא ראו את הבתים שלהם כבר שבוע. משטרה, פיקוד העורף ובעיקר צוותי החירום של העירייה. אנשים שעדיין לא רואים את הבית כי יש עוד ימים מאתגרים לפנינו. אבל אנחנו ערוכים, והרוח שלנו איתנה".

כשהופיע בפני ועדת הפנים של הכנסת התריע ברוט: "אם לא יהיו הליכי חירום, ייקח 15 שנה להקים את המתחם מחדש". כדי להימנע ממצב שבו מבנים הרוסים יהפכו ל"אנדרטאות" קידם ברוט מודל שיקום רחב היקף, חדשני ובלתי שגרתי שטרם נוסה בישראל, ובמסגרתו הרשות המקומית אינה

רק שותפה אלא היזם הראשי של ההתחדשות העירונית. לשם כך ביקש בראש ובראשונה להקנות סמכויות תכנוניות מורחבות לוועדה המקומית, כך שתתפקד בפועל כוועדה מחוזית באזור שנפגע. צעד זה נועד לקצר את לוחות הזמנים לקבלת היתרי בנייה לכדי שנה וחצי-שנתיים בלבד. שנית, הוא הציג להפעיל מנגנון כלכלי חדשני המבוסס על תשלום מיידי לדיירים שבתיהם נהרסו, לפי שווי הנכס שייקבע בידי שמאי ממשלתי, בתוספת תמריץ כספי. הוא האמין שכך תוכל העירייה לרכוש שליטה על רוב הקרקע ולנטרל עיכובים משפטיים הנובעים מאי הסכמות בין דיירים, ולבצע בנחת תכנון איכותי לשכונה החדשה שתיבנה מבלי לעכב את בעלי הדירות מלקבל פיצוי. לבסוף, חתר להקמת מינהלת עירונית ייעודית שתפעל כחברה כלכלית ותוביל את הפרויקט מקצה לקצה, מהתכנון והרישוי ועד האכלוס. לדברי ברוט, המהלך יאפשר החזרת חלק מההשקעה למדינה, ותיעול רווחים מוערכים של כ-100 מיליון שקלים לשירותים עירוניים עבור התושבים שנפגעו. "זו לא הזדמנות רווח ליוזמים פרטיים", הדגיש, "זה אירוע חירום שמחייב פתרונות חירום".

נרטיב של תקווה

בימים שלאחר הפגיעה הקשה בעיר, התגבשה דמותו של ברוט כעונן יציב למנהיגות מקומית אנושית ופעילה. הוא בלט בראיונות רבים בתקשורת, שבהם הודגשו רגעי חסד, נוכחות קשובה ופעולה יזומה מצידו, הוא שב והזכיר כי העוצמה האמיתית של בת ים נובעת מתושביה: "אנחנו לא מזדעזעים ומורידים את הראש, אנחנו מזדעזעים ומרימים את הראש". "הרוח שלנו איתנה", אמר. הוא חזר לסיור באתר ההרוס והראה למבקרים הרבים סלון של בית שנחרב כליל לצד הממ"ד שנותר שלם. "מי שישב בסלון – נהרג. מי שישב בממ"ד – חי. מי שיצא לחדר המדרגות – שרד. כל ההרגלים היו בחדרי שינה או בסלון. אני לא שופט אותם כי איני יודע מה הסיבה שלא נכנסו לממ"ד, אבל מי ששמר על ההנחיות – ניצל" (אלדר, 2025). גם ברשתות החברתיות דאג לחזק ולשבח את החוסן של תושביו ואת הקפדתם על הנחיות פיקוד העורף, והדגיש באמצעות מסרים כתובים וסרטונים את החשיבות שבהמשך ההקפדה על ההנחיות כי הן מצילות חיים.

לצד הדאגה להמשך ההקפדה על ההנחיות, תפעול אירוע הפגיעה, ניהול העירייה השוטף והדאגה לכלל התושבים, ברוט גם שמר על נוכחות יומיומית במוקדי הכאב האנושי. הוא

השתתף בלוויית, ביקר בבתי אבלים, והגיע לבתי החולים, שם עבר בין מיטות הפצועים, עודד את משפחותיהם, והביע הערכה לצוותים הרפואיים שפעלו תחת עומס כבד וללא הפסקה. הנהלות בתי החולים ציינו לשבח את ביקוריו, שלדבריהם הפיחו תקווה לא רק בקרב המאושפזים אלא גם בצוותים עצמם.

ברוט גם הקדיש זמן לבקר את המפונים בבתי המלון שבהם שוכנו. הוא אחז בידיהם של קשישים שאיבדו כל רכוש, חיבק קרובים שיקיריהם לא שרדו, וחזר ואמר: "אתם לא לבד. כל העיר איתכם". כאשר אחת הילדות סיפרה לו שהספר האהוב עליה נותר תחת ההריסות, דאג באופן אישי שתגיע לידיה כל סדרת הספרים. בכל מפגש שמר על קול ברור של רגישות ונחישות ודאג להזכיר את האופק: "בת ים תתאושש. יחד נבנה את הכול מחדש".

והיה גם מפגש אחד שגילם בתוכו את מהותה העמוקה של מנהיגותו האנושית (נאנוס, 2025). המפגש הזה התרחש חודש אחרי נפילת הטיל, כשהאבק כבר שקע ונדמה היה

שהשגרה חוזרת. ג'ורגיטה, תושבת בת ים, אלמנתו של ניצול שואה, נפצעה באורח קשה כשבית מגוריה, שבו חיה במשך 45 שנה, נפגע ישירות מהטיל. ערב הריסתו של הבניין הפגוע היא הגיעה למקום לבושה בבגדים שקיבלה מתרומות ועם משאלה אחת בליבה: להוציא מהדירה תמונה של בעלה המנוח. הוסבר לה שאי אפשר להיכנס לבניין מחשש להתמוטטות, והיא פנתה לברוט ואמרה: "אדון צביקה... אולי בכל זאת מישוהו יוכל להיכנס... רק תמונות... דברים פרסונליים". על אף ההסתייגויות, ברוט שכנע את הכוחות לאשר כניסה ממוקדת לדירה. וכך מלווה בציד מיוג, רגע לפני שהמבנה נהרס כליל, הסתובב ברוט עצמו בין הקירות המפורקים בעוד ג'ורגיטה מדריכה אותו בטלפון ממרחק של מאות מטרים. דקות לאחר מכן, כאשר ידיו מלאות בזכוכיות, הוא הגיש לה את התמונה שנמצאה בין ההריסות. היא חיבקה אותו ומיררה בבכי: "אוי... בעלי... תודה רבה... תודה רבה... זה זהב בשבילי... רק בשביל התמונות. הכי חשוב".

pai.yael@gmail.com

ד"ר יעל אלח שפירא

מקורות

נחשוני, ק., חילאי, ס., ובלומנטל, א. (2020, 18 במרץ). הרב הראשי: להשאיר טלפונים זמינים בשבת, *ynet*.
<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5697716,00.html>

עיריית בת ים (2024a). *בונים חוסן ברשות מקומית* (בהובלת "אפק ארז").

עיריית בת ים (2024b). *עוגן איתן: עקרונות לניהול האתגרים המשקיים ברשות לתרחיש רב זירתי* (בהובלת "אפק ארז" וחי רקח).

פייר, ד. (2020, 5 בנובמבר). 40 הצעירים המבטיחים: ראש העיר שהחליט לא לסמוך יותר על אף אחד. *גלובס*.
<https://www.globes.co.il/news/home.aspx?fid=12432&stf=true>

ציאון, ה. (2025, 12 ביולי). עיריית בת ים תהפוך ליום נדל"ן: יש לנו הזדמנות להכניס 100 מיליון שקל. *ynet*.
<https://www.ynet.co.il/economy/article/yokra14433830>

אלדר, ק. (2025, 18 ביוני). 120 דונם של הרס ועצב: ראיתי גופות ילדים, אנחנו כואבים, אבל נבנה את העיר מחדש. *ישראל היום*.
<https://www.israelhayom.co.il/news/local/article/18222644>

ברוט, צ., אושרי, ג., אפק ארז, י., וחזוני, ש. (2025). *בת ים בשבילכם גם בחירום*. עיריית בת ים. <https://user-1723486.cld.bz/Bat-Yam-Emergency-HEB>

כריש חזוני, ה. (2025, 20 ביוני). כדי שהרמטכ"ל ינצח באיראן הוא צריך שמס רכוש יטפל בבת ים. *מקור ראשון*.
<https://www.makorishon.co.il/news/local/article/174797>

נאנוס, צ. (2025, 31 ביולי). הטיל הורג בשנייה, אבל הבירוקרטיה לאורך שנים: נפגעי הטילים מאיראן במלחמת התשה מול המדינה. N12, המהדורה המרכזית.
<https://www.mako.co.il/news-channel12?subChannelId=b96ef33931927910VgnVCM2000000650a10acRCD>

ניב, ר. (2020, 22 ביולי). צביקה ברוט: נעודד יומים לקדם תמי"א 38 בבת ים, אבל בתנאים שלנו. *כלכליסט*.
<https://www.calcalist.co.il/articles/0,7340,L-3840823,00.html>