שאלת הבירור

מה מעכב את המעבר מהקליטה להחלטה על המשך?

הבירור בדק מדוע חלק מהפניות אינן מגיעות בזמן מהקליטה להחלטה מתועדת על המשך, ומה אפשר לבחון כדי לשפר את המעבר.

הארגון	היחידה והתהליך	תקופת המידע	תאריך הדוח
מרכז אופק לשיקום תעסוקתי שם מדומה	**צוות הקליטה** מפתיחת תיק ועד החלטה על המשך	**מרץ–מאי 2026**	**18.6.2026**

41 מתוך 68

פניות הגיעו להחלטה על המשך בתוך 14 ימי עבודה מפתיחת התיק

מרץ–מאי 2026 · **מקור 5**

27 מתוך 68

תיקים ללא תיעוד של מי קיבל את המקרה אחרי ההערכה

מרץ–מאי 2026 · **מקור 5**

19.4 ימי עבודה

זמן ממוצע מפתיחת תיק ועד שיבוץ, בפניות ששובצו עד סוף התקופה

נתון רקע, מעבר לגבולות הבדיקה · **מקור 5**

תקציר

מה נמצא

במסמכים שנבדקו לא נמצאה הגדרה מפורשת של בעל האחריות לסגירת המעבר, ובחלק מהרשומות חסר תיעוד קבלת התיק. המידע אינו עובר באופן אחיד. המעבר בין ההערכה להחלטה על המשך עולה כמוקד אפשרי לעיכוב, ויש לאשש זאת בנתוני זמנים בין השלבים.

ההסבר האפשרי המרכזי

חוסר בהירות לגבי מי אחראי להעברה, מה חייב לעבור איתה ומתי היא נחשבת שהושלמה. זו השערה שנתמכת בממצאים ואינה קביעה סיבתית.

מה עדיין פתוח

איזה חלק מהעיכוב נובע מעלייה בעומס ומקיבולת חסרה, ואיזה חלק מחוסר בהירות. זמני התגובה של גורמים מפנים חיצוניים לא נבדקו.

מצב התוצר

- ◉ **כיוון פעולה לבחינה**
- ○ דרוש מידע נוסף
- ○ אין בסיס מספיק להמלצה

יש בסיס לבחון כיוון פעולה מוגבל. לפני החלטה על היקף רחב יותר נדרש מידע נוסף על הקיבולת.

הצעד הבא המוצע לדיון

לבחון בצוות אחד הגדרה של בעל תפקיד ואישור קבלה בכל מעבר בין ההערכה להחלטה, ובמקביל להשלים נתוני קיבולת לפי תכנית.

01 מפת התהליך



נבנתה מהנוהל ומהטפסים **מקורות 3–4** ואומתה בכתב מול אשת הקשר **מקור 8**. צוותים אחרים בארגון לא נבדקו.

02 שלושה ממצאים מרכזיים

סוג הראיה: נתונים תפעוליים · מסמך · דיווחי צוות

1 האחריות לסגירת המעבר אינה מוגדרת במפורש

נתונים תפעוליים · מסמך

מה נצפה	מקור	משמעות	מה עדיין לא ידוע
במסמכים שנבדקו לא נמצאה הגדרה מפורשת של בעל האחריות; הנוהל מייחס את המעבר ל"צוות". ב־27 מתוך 68 רשומות חסר תיעוד קבלת התיק.	**מקור 5** **מקור 3**	המעבר עשוי להיות תלוי ביוזמה אישית ולא בהגדרה.	האם היעדר תיעוד משקף מעבר שלא בוצע, או מעבר שבוצע ולא נרשם.

2 המידע אינו עובר באופן אחיד

מסמך

מה נצפה	מקור	משמעות	מה עדיין לא ידוע
ב־4 מתוך 10 תיקים שנבדקו, הגורם הבא חזר לבירור מידע. בטופס ההערכה אין שדה לצעד הבא המוסכם.	**מקור 6** **מקור 4**	מידע חסר עשוי לתרום לעבודה חוזרת ולעיכוב.	האם החוסר נובע מהיעדר תבנית או מהיעדר זמן למלא אותה.

3 הצוות מדווח על עומס ועל מעקב ידני

דיווחי צוות · נתונים תפעוליים

מה נצפה	מקור	משמעות	מה עדיין לא ידוע
6 מתוך 9 משיבי השטח מנהלים מעקב אישי מחוץ למערכת, ו־3 מתוך 9 סימנו שברור מי אחראי למעבר. מספר התיקים לרכזת עלה מ־22 ל־31 בין דצמבר 2025 למאי 2026.	**מקור 1** **מקור 7**	חלק מהעומס עשוי לנבוע מחוסר בהירות, וחלק מעלייה בפועל בהיקף העבודה.	מה החלק היחסי של כל אחד מהם.

על סוגי הראיות. נתונים תפעוליים מראים מה תועד. מסמכים מראים איך התהליך אמור לעבוד. דיווחי צוות משקפים תפיסה וחוויה, ואינם מדידה של מה שקרה בכל תיק.

שמירה על המשיבים. בשאלוני ניהול הביניים וההנהלה התקבלו פחות מחמש תשובות בכל קבוצה, ולכן תוצאותיהם אינן מוצגות. הם שימשו רק לבדיקה אם נושא שעלה במקורות אחרים חוזר גם שם.

03 ההסבר האפשרי המרכזי

הממצאים מעלים אפשרות שחוסר בהירות לגבי האחריות להעברה, המידע הנדרש ואישור השלמתה תורם להסתמכות על יוזמה וזיכרון אישיים. יש לבדוק הסבר זה לצד עומס וקיבולת.

מה תומך בהסבר

- חסר תיעוד קבלת התיק ב־27 מתוך 68 רשומות 5
- הנוהל אינו מגדיר במפורש בעל אחריות למעבר 3
- חזרות לבירור מידע אחרי ההערכה 6
- רוב משיבי השטח מדווחים על מעקב אישי 1

מה סותר או תומך בהסבר חלופי

- **עומס וקיבולת:** עלייה במספר התיקים לרכזת באותה תקופה 7
- **לבדיקה:** האם קיימת המתנה לשיבוץ?
- **לבדיקה:** האם תיאום עם המוטב תורם לעיכוב?

איזה מידע חסר

- זמנים בין השלבים, לאישוש מוקד העיכוב
- זמינות לפי תכנית ותפקיד
- זמני תגובה של גורמים מפנים
- שונות בין צוותים
- האם תיעוד חסר מעיד על מעבר שלא בוצע

04 כיווני פעולה לבחינה

שלוש חלופות שנשענות על הממצאים. הן אינן מדורגות ויכולות להשתלב זו בזו. ההחלטה מתקבלת עם הארגון.

	א · בעל תפקיד ואישור קבלה בכל מעבר	ב · רשימת מידע קצרה שעוברת עם המקרה	ג · בדיקה שבועית של מקרים שלא עברו
הקשר לממצא ולהסבר	ממצא 1 · פועל ישירות על ההסבר המרכזי	ממצא 2	ממצאים 1 ו־3
תנאי הביצוע	בעל תפקיד שמוביל, צוות אחד ומועד מוסכם לאישור	הסכמה על השדות ההכרחיים והתאמה לטופס הקיים	רשימה מעודכנת ומועד קבוע בשבוע
עומס ומשאבים	פעולה קצרה בכל העברה, ללא רכש	הכנת תבנית ומילוי בכל העברה	זמן קבוע בשבוע לרכזת התחום
סיכונים	אישור טכני ללא תוכן; עומס שעובר לגורם המקבל	טופס נוסף שמכביד ואינו ממולא	תפיסה של הבדיקה כבקרה אישית
מה נדרש להחלטה	מי מוביל, באיזה צוות ואיך נבדק העומס אצל המקבל	אילו שדות הכרחיים ומי מאשר את התבנית	מי מרכז, והאם הבדיקה נעשית ברמת הצוות בלבד

השלמה נדרשת לפני הרחבה

נתוני זמינות לפי תכנית ותפקיד. בלעדיהם אי אפשר לדעת אם כיוון פעולה שמתמקד בבהירות יספיק, ולכן אין להמליץ על הרחבה לצוותים נוספים.

לא מוצע בשלב זה

מערכת מעקב חדשה או אוטומציה. הממצאים מעלים חשש לחוסר בהירות בהגדרה ובאחריות למעבר, וכלי שמנהל תהליך לא מוגדר עלול לקבע אותה.

05 מסקנות ומגבלות

מה אפשר לומר

- במסמכים לא הוגדר במפורש מי סוגר את המעבר ומה עובר איתו.
- המעבר בין ההערכה להחלטה הוא מוקד אפשרי לעיכוב.
- יש בסיס לבחון כיוון פעולה מוגבל ובר בדיקה.

מה עדיין אי אפשר להסיק

- שחוסר הבהירות הוא הסיבה לעיכוב. זו השערה נתמכת.
- שהעיכוב מרוכז בנקודה זו, לפני בדיקת זמנים בין השלבים.
- מה משקל הקיבולת החסרה לעומת חוסר הבהירות.
- שתיקים ללא תיעוד הם תיקים שלא עברו.
- מה חוו המוטבים. משוב ישיר לא נאסף.

06 מה הארגון מתבקש לעשות

לאשר	לתקן	להחליט
שהמפה והממצאים משקפים את העבודה בפועל.	עובדות שאינן מדויקות או חסרות.	אם לבחון כיוון פעולה ואם להשלים מידע.

נושא	ההחלטה	אחראי	מועד
אישור המפה והממצאים			
כיוון פעולה לבחינה			
השלמת נתוני קיבולת			
הצעד הבא			

07 אם יוסכם על המשך: מה כדאי למדוד

	מדד	בסיס מהפיילוט
ביצוע האם הפעולה התקיימה	תיקים ללא תיעוד קבלת התיק	27 מתוך 68
	העברות עם אישור קבלה בתוך יום עבודה	לא נמדד. אין להתייחס לכך כאפס.
תוצאה האם משהו השתנה	פניות שהגיעו להחלטה על המשך בתוך 14 ימי עבודה	41 מתוך 68
	זמן ממוצע מפתיחת תיק ועד שיבוץ · נתון רקע, מעבר לגבולות הבדיקה	19.4 ימי עבודה

קודם בודקים ביצוע ורק אחר כך תוצאה. שינוי בין לפני לאחרי אינו מוכיח לבדו שהפעולה גרמה לו.

הדוח במחזור הלמידה של ALNA

הושלם בפיילוט		בהסכמה נפרדת		
הבנת התהליך והמידע	אבחון ובירור	בחירת כיוון פעולה	יישום ומעקב	בדיקה ולמידה	עדכון הבסיס

המפה והממצאים נשמרים. בסבב הבא נבדקת עדכניותם ומתווספות תצפיות חדשות.

נספח מקורות

#	מקור	סוג מידע	תקופה	היקף	גרסה או תאריך	חוסרים
1	שאלון עובדי שטח	דיווחי צוות	מאי 2026	9 תשובות	נוסח 12.5.2026	—
2	שאלוני ניהול ביניים והנהלה	דיווחי צוות	מאי 2026	פחות מחמש בכל קבוצה	נוסח 12.5.2026	אינם מוצגים
3	נוהל הקליטה	מסמך	—	6 עמודים	גרסה 2.1, 2024	אין בעל תפקיד למעבר
4	טופסי קליטה והערכה ריקים	מסמך	—	3 טפסים	ללא תאריך	אין שדה לצעד הבא
5	נתוני פניות ומעברים	נתונים תפעוליים	מרץ–מאי 2026	68 פניות	הופק 1.6.2026	תיעוד בעלות חלקי
6	סיכום מצרפי של בדיקה פנימית בארגון*	סיכום מצרפי	מרץ–מאי 2026	10 תיקים	—	מדגם קטן
7	נתוני קיבולת	נתונים תפעוליים	דצמבר 2025–מאי 2026	תיקים לרכזת לפי חודש	—	אין זמינות לפי תכנית
8	מפת התהליך	מסמך עבודה	—	אומתה בכתב	2.6.2026	צוות אחד בלבד

* הארגון ביצע בדיקה פנימית במדגם של 10 תיקים והעביר סיכום מצרפי בלבד. התיקים עצמם לא הועברו ל־ALNA.

הבסיס לכיווני הפעולה

ראיות מהארגון

ממצאים 1–3 ומקורות 1, 3–7.

ידע מקצועי רלוונטי

עקרונות מקובלים בניהול תהליכים לגבי הגדרת אחריות בנקודות העברה. לא צוין מקור מחקרי מסוים, ולכן כיווני הפעולה אינם מוצגים כמבוססי מחקר.

שיקולי התאמה

היקף מוגבל, ללא רכש וללא שינוי בהגדרות תפקיד, ואפשרות לעצור בלי עלות משמעותית.

כללי הקריאה של הדוח

ממצא הוא מה שנצפה, עם מקור. **הסבר אפשרי** הוא השערה. **כיוון פעולה** הוא הצעה לבחינה. **החלטה** מתקבלת על ידי הארגון.

תוצאה קבוצתית מוצגת רק כשיש לפחות חמש תשובות. בקבוצה קטנה יותר אין אחוזים, ציטוטים או פירוט.

"לא נמדד" אינו אפס. היעדר תיעוד אינו הוכחה לכך שפעולה לא בוצעה.

מידע חסר מצוין יחד עם מגבלת ההסקה שלו. אם הוא חיוני להחלטה, אין להתקדם כאילו התקבל.

דוח דוגמה. הארגון, המספרים והתיאורים מדומים ונכתבו להדגמה בלבד. הם אינם תוצאה של לקוח ואינם הוכחה ליכולת שכבר פועלת במערכת. אין בדוח מידע אישי או רפואי.

הכנה ואישור. בתהליך המתוכנן, ALNA תחבר את המקורות ותכין טיוטה. כלי AI יסייעו בעיבוד ובניסוח, ואינם מקור מידע או גורם מאשר; שני שמשיאן תבדוק ותאשר מקצועית לפני המסירה.