

## ”בקרת כניסה” במתקן מאובטח: תהליך מקצועי נטו או תלוי מעמד בכיר?

ביום ג' ה- 29.12.20 הגיע מפקד פיקוד הדרום, האלוף הרצי הלוי לבסיס חצרים של חיל האוויר כדי להמריא במסוק אל תרגיל של חטיבת ”גבעתי” ברמת הגולן. במהלך תהליך הזיהוי של האלוף ומלוויו בשער הכניסה, נוצר עימות בינו לחיילי האבטחה בשער הבסיס, שבמהלכו אף הוכרז על חשד לניסיון חדירת גורם עוין לבסיס והופעלה מערכת הכוננות הבסיסית. על פי הפרסום עוכב האלוף במשך כ-40 דקות עד שאושרה כניסתו למסוק שהמתין לו. על פי פרסומים, לא הייתה זו הפעם הראשונה בה תהליך הכניסה של מפקד פיקוד הדרום לבסיס חצרים מסתבך ומתעכב.

האירוע המתואר להלן (שפורסם לראשונה ע”י כתבת ערוץ ”כאן 11” כרמלה מנשה: [סגן הרמטכ”ל המיועד, עוכב בכניסה לבסיס חצרים](#)) והניתוח בעקבותיו, מבוססים על הכתבה הנ”ל ופרסומים גלויים בתקשורת, כגון: אתר Ynet, אתר N12 (מאת הכתב רוני דניאל 31.12.20) וכן כתבה בגיליון ידיעות אחרונות של סוף השבוע 1.1.21 עמ’ 6 מאת הכתב יוסי יהושוע.



### תקציר האירוע

- בבסיסי חיל האוויר קיימת הקפדה יתירה על נהלי הכניסה לבסיסים, אשר יוצרת לא אחת עיכובים ואי נעימויות בשערי הכניסה.
- האלוף נוהג לטוס לא אחת בשל תפקידו, מבסיס זה.
- בעבר קרו מקרים בהם עוכב האלוף בשער הבסיס במשך זמן רב. האלוף פנה בעבר 3 פעמים בתלונות למפקד הבסיס, וביקש כי אנשיו יפעילו יותר שיקול דעת כשהם פוגשים קצין בדרגת אלוף.
- האלוף היה מלווה בנהגו ובשני קצינים נוספים, אשר לא נשאו עימם תיעוד מזהה.
- האלוף הציג בשער את תעודת הקצין שלו, המאפשרת כניסה חופשית עם רכבו לכל בסיס של צה”ל וזאת על פי פקודות הצבא. (לא ברור מה אומרות הפקודות לגבי נלווים, ובעיקר אם אינם נושאים מסמכי זיהוי)
- במקום התעורר ויכוח וכניסתו סורבה (לא ברור אם בשל שני הקצינים הבלתי מזוהים או שחיילי/ות הש”ג לא האמינו כי לפניהם אלוף בצה”ל).
- האלוף הסביר כי אינו יכול לחזור על עקבותיו ולהביא התעודות החסרות בשל ל”ז דוחק המחייב הגעתו לתרגיל ברמת הגולן.
- לציין כי בשער הייתה הודעת תיאום מוקדמת על הגעתו הצפויה של האלוף.
- החיילת דרשה מהאלוף לפתוח את חלון הרכב ולהדליק אור פנימי. התפתח דין ודברים חריף ולאחריו האלוף התקדם עם רכבו ועבר את מחסום הכניסה הראשון (יש גרסאות סותרות בפרסומים האם באישור או לא).

- בהגיעו לשער השני הכריזה החיילת במקום על נוהל "פטיש קר" (חשד לחדירה לבסיס) וכל שערי הבסיס (לרבות השער השני בכניסה) ננעלו אוטומטית, ולפי פרסום אחד גם הוקפצה כיתת הכוננות של הבסיס.
- האלוף יצא מרכבו ונכנס לביתן השער השני וניסה להסביר כי הוא בדרכו לטיסה לתרגיל, כשלצידו קצינה שאמורה הייתה ללוותו, אך לא נענה ונדרש ע"י החיילת לצאת מהביתן.
- האלוף הצליח ליצור קשר עם מפקד הבסיס שדיבר עם החיילת והורה לה לאפשר כניסתו של האלוף, אך זו סירבה! בטענה: "איך אני יודעת שזה אתה מפקד הבסיס?..."
- אז הגיח בריצה למקום קצין הגנה קרקעית של הבסיס עם נשק שלוף ומכוון לעבר האלוף.
- רק בחלוף זמן מה, משהגיע למקום קצין האבטחה של הבסיס, נרגעו הרוחות והאלוף המשיך בדרכו.
- על פי הכתבת כרמלה מנשה, טענו החיילים כי הם פעלו בדיוק על פי ההנחיות החד משמעיות שלא להכניס איש ללא תעודות "גם אם מדובר ברמטכ"ל..." החיילים שיערו כי מדובר בביקורת שבודקת אותם שוב, וחששו כי יועמדו לדין.
- תגובת צה"ל: "כניסתו של מפקד פיקוד הדרום לבסיס חצרים בדרכו לטיסה לתרגיל ברמת הגולן תואמה ואושרה מראש. החיילים בשער סירבו להכניסו לבסיס על אף שהזדהה במספר דרכים, ועכבו אותו למשך זמן ממושך, מכיוון שהיו עימו קצינים נוספים אשר חלקם לא נשאו תעודות מזהות. אמש הציג מפקד בסיס חצרים את התחקיר למפקד הפיקוד והופקו הלקחים הנדרשים".

אין בידי כותב שורות אלו היכרות מדוייקת עם נהלי האבטחה של בסיס צה"ל בכלל ובסיסי חיל האויר בפרט, והניתוח להלן ייעשה בראיית מערך אבטחה אזרחי, משום שאירוע כגון זה יכול להתרחש בכל מתקן אזרחי מאובטח, במאפיינים דומים, באופן תדיר למדי. למרות היעדרם של עובדות מלאות והכרת הנהלים הספציפיים, ניתן להפיק מאירוע זה תובנות ולקחים עקרוניים שימשו מערכי אבטחה אזרחיים במקרים דומים בעתיד.

אין מטרתו של מאמר זה לנקוט עמדה שיפוטית וביקורתית כלפי מי מהמעורבים באירוע, בעיקר בגלל היעדר פרטים מלאים על השתלשלות האירוע מתחילתו ועד סופו. אך כאנשי מקצוע שומה עלינו לדעת להפיק לקחים ותובנות עקרוניים שימשו אותנו לטיוב המערכים עליהם אנו מופקדים, גם מאירועים שלא כל פרטיהם ידועים לנו.

האירוע מהסוג הנ"ל שייך לתחום המכונה במקומותינו "בקרת כניסה" (Access Control). גזרה אשר מחד מהווה נקודת תורפה מובנית במערך האבטחה (גם אם לא תמיד יבחר התוקף לתקוף גזרה זו), ומאידך גם מרכיב מרכזי בתהליך התפעולי של המתקן המאובטח: מי רשאי לבוא בשעריו, ובאילו תנאים ותהליכים? חשוב לזכור כי לצד הצורך הברור לקיים רמת סינון בטחוני נאותה בכניסה, חשוב לא פחות לקיים ככל הניתן תהליך תפעולי נכון שיצמצם עד למינימום את החיכוכים הבלתי נמנעים, לעיתים, בין אנשי האבטחה לבאים בשערי המתקן; עובדים ומבקרים כאחד, ובוודאי להנהיג תהליכים אפקטיביים שישכחו עימותים כאלה במהירות - ככל שאין בהם איום אמיתי.



רבות הן השיטות ורבים האמצעים המשמשים את מערך האבטחה לוודא כי מי שנכנס, אכן מורשה להיכנס ואינו מהווה איום. אך נכון לעת הזו (ולדעתי גם בטווח הנראה לעין), לא ייפקד מקומם של אנשי אבטחה בתפקידים שונים, אשר ייקחו

חלק מרכזי בתהליך בקרת הכניסה. ולכן לא ניתן להגזים בחשיבות ההכשרה, התרגול (המלמד), הפיקוח והשליטה וכן איכות ההנחיות לאנשי האבטחה בגזרת אבטחה זו.

בהיעדר בסיס עובדתי מלא, כאמור, בחרתי לנסח מספר שאלות שהתעוררו אצלי לאור המקרה כפי שפורסם. שאלות אלו, גם אם אין לגביהן מענה ספציפי מעובדות האירוע כפי שהתפרסמו, תכליתן לעורר תהליך חשיבה, בחינה ותחקור עצמי אצל כל מנהל ביטחון לגבי תרחיש דומה אפשרי אצלו.

את השאלות קיבצתי ב - 4 קבוצות כדלהלן:

#### פעולות הזיהוי הנדרשות

- א. למה היו הקצינים המלווים את האלוף ללא תיעוד מזהה? האם קיים נוהל/הנחייה בדבר תדריך מי שהוגדר כמבקר קבוע, בכללי התנהגות מחייבים לשם אישור כניסתו?
- ב. למה החליט האלוף לעבור את המחסום הראשון אם טרם אושרה כניסתו? (מתייחס לנוהל/הנחייה בדבר תדריך מקדים של מבקר קבוע, לעיל)
- ג. למה, למרות קיומו של תיאום מוקדם בשער על הגעתו הצפויה של האלוף, הסתבך האירוע?
- ד. אם הוגדרה דפ"א של התחזות לקצין בכיר (במקומותינו – מבקר בכיר) או איום וחטיפה שלו בניסיון להיכנס בכיסוי, מהו תהליך האימות הקיים, בסמכות מי והאם נותן מענה מתוכנן לאירוע מסוג זה?
- ה. האם זיהתה החיילת בשער את האלוף ככה? ואם כן למה הוכרז קוד "פטיש קר"? (חשד לאירוע חדירה)

#### מקצועיות מערך האבטחה ופתרון תקלות

- א. ככל שמדובר במבקר קבוע, האם קיימות הנחיות קבע **מקדימות** לטיפול בו?
- ב. אם הנ"ל קיימות, האם פעלו על פיהן? אם לא - למה?
- ג. מי בעל הסמכות לקבל החלטות באירוע מסוג זה, האם פנו אליו, היכן היה?
- ד. האם קיימת בבסיס אווירה של "**היזהר בעיקר מהתרגיל והביקורת (ופחות מהאיום האמיתי)**", הנוצרת מתרגול וביקורת לשם ענישה ולא לשם לימוד? מה צריך וניתן לעשות כדי לשכך אותה?

#### נהלים ופקודות קבע – סמכויות ושיקול דעת

- א. מהו טווח שיקול הדעת של חיילי האבטחה בשער הבסיס, אם בכלל, ואל מי ואיך עליהם לפנות לקבלת הנחיות באירוע תכוף?
- ב. האם הכירו חיילי האבטחה בשער את פקודות הצבא הקובעות כי **אלוף רשאי להיכנס לכל בסיס עם רכבו**?
- ג. אם הכירו, למה התעלמו מפקודה זו?
- ד. האם קיימת הנחייה מקומית מסוג "אף אחד, לא משנה מי, לא נכנס!" על אף נוהל ארגוני המתווה אחרת? ובכלל, האם קיימים נהלים מקומיים הסותרים נהלים ארגוניים?
- ה. מדוע סירבה החיילת בשער להוראה ישירה של מפקד הבסיס לאשר כניסתו של האלוף לבסיס?
- ו. מהן הנחיות השימוש בנשק ופתיחה באש, לחיילי וקציני הבסיס **שאינם נמנים על מערך האבטחה**? (מתחבר להנחיות הפתיחה באש לעובדי מתקן אזרחי מאובטח ומבקריו, שאינם אנשי אבטחה)
- ז. מה גרם לקצין הגנה קרקעית של הבסיס (מה ההבדל התפקודי בין פונקציה זו לקצין אבטחה של הבסיס?), להגיב עם נשקו כפי שהגיב? האם נקט מפקד השער (ככל שהיה כזה) בפעולות להרגיע מצב ולמנוע ירי בלתי מבוקר?
- ח. (בנקודה זו ראוי להזכיר את ההבדלים המשתמעים מהנחיות השימוש בנשק הקיימות, למשל, מול גנבי אמל"ח וציוד בבסיסי היבשה בצה"ל – שעיקרן שימוש בנשק רק במצב סכנת חיים מיידית וודאית! מול הפעולה הקיצונית, על פניו, שנקט אותו קצין לעיל. האם בתרחיש גניבת אמל"ח/ציוד בבסיס חיל האוויר, קיימות הנחיות פתיחה באש אחרות?)
- ט. משהוכרז נוהל "פטיש קר", מה היו הפעולות שנקטו (אם בכלל) ע"י כלל אנשי הבסיס? ((כריזה כללית, הסתגרות במרחבים מוגנים תוך אבטחה עצמית, דיווחי מצב, סריקות מרחביות, הקפצת כוחות כוננות מקומיים וחיצוניים, הכרזת חזרה לשגרה וכו').

#### הפקת לקחים והטמעתם

- א. למה חזרו ונשנו אירועים מסוג זה, עם אותו מבקר, בשער הבסיס?

- ב. מדוע, למרות תלונות האלוף בפני מפקד הבסיס בעבר, לא שונתה ההתייחסות כלפי האלוף (במקרה זה) לאחר מכן?
- ג. האם, בעקבות התקלות לעיל, התקיימו לאחריהן, תחקירי אירוע, הפקת לקחים והטמעתם?
- ד. אם כן, מדוע לא יושמו בפועל?
- ה. האם מתווי התרגילים והביקורות המתקיימים למערך האבטחה בבסיס (במקומותינו - במתקן), משקפים ריאלית את האיומים שנותחו והוגדרו בפק"מ האבטחה, לרבות פערים מובנים בשיטת האבטחה שהינם תוצאה של ניתוח וניהול סיכונים מסודר?

### סיכום (פתוח לחלוטין...)

גיבוש נהלים, פקודות והנחיות היא משימה ניהולית/פיקודית. מכאן שהאחריות לאיכותן, מידת התאמתן למצב בשטח (רלוונטיות) וישימותן הלכה למעשה, היא אחריות פיקודית לחלוטין.

הדרכת ואימון סגל האבטחה ליישום ההנחיות לעיל, חונה אף היא תחת האחריות הפיקודית/ניהולית. כך גם פעולות הפיקוח, הבקרה והתרגול. מטרתם של אלו הינה לימוד ושיפור הרמה המבצעית של הכוח ולא פתרון בעיות משמעת אישיות או קבוצתיות.

ההחלטה כמה שיקול דעת, אם בכלל, יש להעניק לדרג השטח בקצה, נתונה בידי מפקד מוסמך. חשוב לזכור כי ככל שטווח זה מצטמצם, או לא קיים, החלופה היא נוכחות בעל סמכות במקום או בזמינות מיידית כדי לפתור בעיות, שאם לא כן יתרבו אירועים של תגובות יתר ו"היתקעות" התהליך התפעולי במקום. מצד שני פתיחה רחבה מידי של נהלים ופקודות לשיקול דעת עצמאי בקצה, תוביל לחוסר אחידות בביצוע, לטעויות מבצעיות ולאובדן שליטה. את האיזון בין קצוות אלו חייב לעשות גורם פיקודי מוסמך בליווי פעולות הדרכה והסברה בתחום הלקמה. בכל מקרה בו אירעה תקלה, על אף כי דרגי השטח בקצה פעלו על פי ההנחיות ובתחום שיקול הדעת שהוגדר, יינתן להם מלוא הגיבוי על אף התקלה. אין כלל זה פוטר את אנשי השטח מלהתנהג במקצועיות, איפוק ונימוס גם כלפי מי שנחשד כבעל כוונות עוינות, כל עוד לא מנסה לממשן. (גם מבעלי דרגות בכירות המוצאים עצמם נפגעים ממימוש הנחיות אבטחה, מצופה להתנהג בנימוס ובכבוד)

לתפיסתי, לצד הגיבוי הניתן למי שביצעו תפקידים כראות, אין לחשוש, אם נמצאו לכך תימוכין עובדתיים, מהטלת אחריות גם על דרגים נמוכים. **לפעמים, גם הש"ג אשם...**

תחום האבטחה והביטחון מקפל בתוכו יסודות משתנים נרחבים ומצבים של חוסר וודאות וחוסר במודיעין מדויק. לפיכך לא ניתן להימנע מקיום תהליך סדור ורצוף של הערכת מצב הכוללת זיהוי וניהול סיכונים/איומים ודירוגם לפי רמות חומרה והסתברות. התייחסות תמידית מחמירה לכל איום/דפ"א, קלה כחמורה, לא רק שאינה מקצועית כי אם עלולה להביא לשיתוקו של מערך האבטחה ואף לפגיעה מהותית בייעודו התפעולי של הארגון/המתקן המאובטח. החלטה מוסמכת שהתקבלה לאחר הערכת מצב סדורה, לתת לאיום מסוים מענה חלקי או שכלל לא, היא לדעתי ביטוי של התנהלות מקצועית ונשיאה אמיתית באחריות הנובעת מהתפקיד הניהולי, חובותיו ומעמדו.

תופעה בה אירועי תקלה חוזרים ונשנים, למרות תחקור ועדכון נהלים (בהנחה כי כך נעשה), מחייבת מעורבות גורמי ניהול/פיקוד בכירים ביותר, לשם שינויה.

נכתב ע"י **שמוליק ברק** (סנ"ץ בדימוס במ"י) מזכיר פורום לביטחון ואבטחה וחבר הוועדה המקצועית

להערות והארות  
shmulik30@gmail.com