

סקירת אירוע: יום עיון בנושא "משטרה עירונית בישראל?" , שהתקיים ב - 6 בינואר 2000 (קטעים מיום העיון שלא עובדו למאמרים)

תמללו וערכו : שלומית אוהבי* וליאור גדעון**

* מסטרנטית לקרימינולוגיה באוניברסיטה העברית
** דוקטורנט לקרימינולוגיה באוניברסיטה העברית

ניצב יוסי סדבון, דאז ראש אגף חקירות משטרת-ישראל

השאלה העומדת על הפרק היא, האם יש יתרון ב"משטרה עירונית". אין ספק, ש"משטרה עירונית" קשובה יותר לצורכי האזרח מ"משטרה לאומית". ראש עיר שדואג לתושביו, שאחראי ושמסור להם, שהוא אדם ישר, אמין ולא מושחת, שמזהה נכונה את בעיות עירו, ושיש לו תקציב למימון משטרה כזו, יכול לעשות שירות גדול לקהילה. הוא גם יכול להסיט משאבים לאכיפת עבירות של איכות חיים, שאנו ("המשטרה הלאומית"), לצערי, בגלל צוק העתים, ממעטים לטפל בהן. אבל, השאלה הנכונה שעלינו לבחון היא, לדעתי, האם מודל "המשטרה העירונית" מתאים לתנאי הארץ ולתושביה.

דעתי היא, שבלתי אפשרי לאמץ בארץ רעיון כזה. ניתן למנות לכך מספר סיבות עיקריות:

הסיבה האחת - בניגוד למשטרות אחרות, אמורה משטרת-ישראל לעסוק גם בתחום השיטור ה"קלאסי" וגם בתחום בטחון הפנים (מצב שכמעט לא קיים בשום מדינה אחרת). משטרת ניו-יורק, לדוגמא, לא עוסקת בבטחון פנים. אין

לה קו תפר, ואין לה שכנים, שפוגעים ברכוש ולפעמים גם בתושבים. "משטרות עירוניות" אינן יכולות להתמודד עם בעיות של בטחון הפנים, והקמתן תחייב הקמה במקביל של "משטרת ביטחון". רעיון כזה אכן הועלה, אולם, אנחנו חיים במדינה ענייה, ואנחנו לא מסוגלים להציב כוחות ייחודיים לכל משימה ולכל מטרה. לכן, אנחנו צריכים לשלב את הכוחות לשם מתן פתרון להתמודדות במסגרת משטרה אחת עם משימות בטחוניות ומשימות קלאסיות, בעת ובעונה אחת יש יתרון גדול מאוד. היא מאפשרת לשלב כוחות, תוך שמירה על עיקרון אחדות הפיקוד, מלמעלה ועד למטה, הן בתחום הכספי והן בתחום גמישות ההפעלה.

הסיבה השנייה - העובדה, שמשאבינו מוגבלים, משפיעה גם אם לא היו לנו בעיות ביטחון. הטיפול בהפגנות הרבות שנערכות במדינה הוא בלתי אפשרי במסגרת המודל של "משטרות עירוניות". אני לא רואה איך עיריית ירושלים, עם כמות השוטרים, שתמומן על-ידי ראש העיר, מסוגלת לתת תשובה לכל ההפגנות, שנערכות בה כל יום, בכל הנושאים ועל-ידי כל תושבי הארץ. כיצד היא נותנת תשובה לארבע-מאות אלף מתפללים ברמדאן, וכיצד היא נותנת תשובה לחסימת הצמתים במדינת-ישראל על-ידי תנועה פוליטית זו או אחרת. שוב נצטרך להקים גוף ייחודי, שיתן תשובה לכך. מצבו הכספי של השלטון המקומי הרי ידוע. עכשיו דמיינו לכם ראש עיר, שאין לו כסף לדאוג לביוב בעירו, שנדרש עתה גם לממן שוטרים... ומימון משטרה הינו אחד היקרים בתקציב הציבורי. ואם נניח, שהמדינה תקצה לו תקציב מיוחד לצורך כך - כיצד ניתן להבטיח, שתקציב זה לא יעבור, למשל, לביוב או לחינוך?

מודל עבודה כזה ייצור משטרות, שדאגתן היחידה תהיה כיצד לשלם משכורות לאנשיהן. בביקורי במוסקבה, מפכ"ל המשטרה שם אמר לי, שהבעיה המרכזית שלו היא לדאוג שיהיה כסף לתשלום משכורות לשוטריו. התוצאה הינה שוטרים מבצעים עבודות נוספות להשלמת הכנסה, ומשלשלים לכיסיהם

תקבולים של דו"חות תנועה, הנכתבים בכמות עצומה, ונגבים על-ידם מהנהגים במקום ובמזומן. מערכת שכר לא יציבה יכולה להביא לשחיתות משטרתית, ואנו איננו מעוניינים להגיע למצב כזה.

הסיבה השלישית - שיווין באכיפה ובמתן שירות הוא בעייתי מאוד ב"משטרות עירוניות". אני לא חושב, שאנו יכולים להרשות לעצמנו לקבל את המודל של ניו-יורק. ראש העיר, ג'וליאני, קיבל חמישה מיליון דולר מהבורסה בוול-סטריט, הקים את משטרת הבורסה ובה שלוש-מאות שוטרים, ויצר משטרה לעניים ומשטרה לעשירים. אני יכול להחליט (ואני חושב שכולם יסכימו איתי), שבסביון תהיה משטרה טובה יותר מזו שבמקומות עניים, ותיתן שירות ברמה גבוהה לכל התושבים. אך, האם ניתן לספק שירות ברמה זהה גם בפריפריה?

הסיבה הרביעית - הצורך בתגבור כוחות מ"משטרות עירוניות" שכנות יחייב רשויות מקומיות לממן את התגבור הזה. בסקוטלנד, למשל, אין משטרה לאומית. יש שם שישה מחוזות, וכל מפקד מחוז הוא למעשה מעין מפכ"ל. בשיחה עם מפקד מחוז סנטרה, שאלתי אותו, מה הוא עושה במקרה של הפגנה, והוא אמר, שהוא מבקש סיוע ממחוז סמוך ולאחר מכן מחזיר להם את העלות הכלכלית של הסיוע. ואני חשבתי על הרעיון, מה יקרה אצלנו בעניין הזה, בהתחשבוניות בין רשויות. הרי היחידה הארצית לחקירות הונאה לא תצליח לחקור את כל עבירות הכספים במרמה בין רשות לרשות...

הסיבה החמישית - מדינת-ישראל היא לא מדינה הומוגנית מבחינת האוכלוסייה, והיא סובלת משסעים קשים בין מגזריה השונים. יש לנו עולים ויש לנו ותיקים, יש לנו מיעוטים ויש לנו אחרים, יש לנו עשירים ועניים, וחרדים וחילוניים. תחשבו על ראש עיר חילוני שבעירו יש מיעוט דתי או להיפך - ראש עיר חרדי בעיר שבה מיעוט חילוני, והם מרגיזים אותו, מדוע? משום, שהחילוניים רוצים לנסוע בשבת בעיר. את מי הוא יפעיל שם כדי למנוע מהם

את הנסיעה או כדי לאכוף את החוק או את חוקי העזר האחרים? רק "משטרה לאומית", שהנחיות המפכ"ל זהות לאחרון השוטרים בתחנות, יכולה לתת תשובה לעניינים הללו.

הסיבה השישית - סוגיית גודלה של מדינת-ישראל. גודלנו הינו כגודל עיר אחת בארצות-הברית. משטרות רבות ומפוצלות בשטח טריטוריאלי קטן כל כך, עם בעיות כל-כך רבות ועם שונות כל-כך גדולה בתוך האוכלוסייה, ייצור מצב בלתי אפשרי, שבו תצטרכנה "המשטרות העירוניות" לקיים מערך שלם של תיאומים נדרשים. זהו מצב בלתי אפשרי. ניקח, לדוגמא, חקירת מקרי אונס סדרתיים. אם האנס מכה פעם ברמת-גן ופעם בהרצליה, מי יטפל בעניין? מי יצליב את כל מקורות המידע, ויבנה תמונת מודיעין שלמה? השיטה בארצות-הברית היא, שברחוב אחד עובד ה - D.A. (התובע המחוזי), בד בבד עם שלוש רשויות נוספות לאכיפת חוק, ואף אחד לא יודע על השני. המצב בעייתי עד כדי כך, שבארצות-הברית, הסיבה לקביעת תנוחת הגוף של שוטרים בעת ירי היא לא הצורך ביציבות הגוף בעת הירי, אלא משום שביד אחת מחזיק השוטר את הנשק, וביד השנייה הוא מראה את התג המזהה אותו כשוטר, כדי שלא יירו עליו שוטרים ממשטרות אחרות. עבריינים, כידוע, מטמיעים עד מהרה את ההזדמנות לפעול בקווי התפר שבין המשטרות, ומנצלים את המצב לטובתם.

הסיבה השביעית היא בעיית הניידות. "משטרה לאומית" מאפשרת לשוטרים כפרטים, וגם לעצמה כארגון, ניידות בתעסוקת עובדיה, בין מקומות שונים במדינה. באזורים רחוקים אנו מציבים במתכוון מפקדים המתגוררים בערים אחרות, על-מנת לא ליצור את אותה זיקה ואת אותה השחתה, שבשל המרחק, קשה מאוד לשלוט בה ולפקח עליה.

הסיבה השמינית היא בעיית חוסר האחידות, בין "המשטרות העירוניות" בנושאי משמעת, אתיקה וכללי התנהגות. למשטרה הלאומית כמו משטרת-

ישראל יש בית-ספר ארצי להדרכה, המכשיר את כל השוטרים באותה רמה ויש מערכת אחידה של כללים ונהלים ומערכת בקרה פיקוח וענישה על הפרתם. וכל זה לא יהיה קיים ב"משטרות עירוניות".

והסיבה התשיעית היא בעיית השוויוניות באכיפה - נניח, שראש העיר היכה את אישתו. כיצד ראש העיר חוקר זאת? האם הוא מעביר את החקירה לראש עיר אחר? האם יש מי שמעלה על הדעת, שמשטרה תיתן דין שווה לכל האזרחים, כשהיא מתקצבת על-ידי הרשות?

בכל המדינות הקטנות, המפותחות והדמוקרטיות (שוודיה, דנמרק ונורווגיה) יש משטרה לאומית. אם "משטרה עירונית" היא כל-כך טובה, מדוע הם אינם מקימים אותה שם? בהולנד, לדוגמא, היו לפני תשע שנים, מאה שישים וארבע משטרות. כיום יש רק עשרים-וחמישה מחוזות, והם עומדים לפני צמצום מספרם, ומאמצים דגם של משטרה לאומית, משום, שהם מבינים, כי השיטה אינה טובה.

בשנת 1994 מונתה "ועדת צדוק" לחוק משטרה חדש[♦], שאחד מחבריה היה מנכ"ל משרד הפנים לשעבר, חיים קוברסקי ז"ל. היה לי העונג להצטרף אליה כמלווה, במשך חמש שנים. הוועדה הגישה את מסקנותיה ביוני 1999, לאחר ששמעה את העובדות, והמליצה באופן חד משמעי, שאין להקים "משטרות עירוניות" ואין לקבל כסף מהרשויות המקומיות למימון עלויות שיטור.

אני רוצה להזהיר את כולם: ברגע שהמשטרה תהפוך למחלקה בתוך העיריה, השוטר יאבד את גישתו ה"אכיפתית" ויהפוך ל"שוטר סוציאלי". אין מסוכן מזה. אני רוצה משטרה, שתאכוף חוק בלא משוא פנים, ושיתר הרשויות תטפלנה בהיבטים הנוספים. הפתרון לבעיות הקיימות אינו בהקמת "משטרות

[♦] הפרק הרלוונטי של "ועדת צדוק" נסקר במאמרו של יחזקאלי, בגיליון זה (המערכת).

עירוניות", אלא בהגברת שיתוף הפעולה של התחנה עם הרשות המקומית. על כל מפקד תחנה להיוועץ עם ראש העיר, על-מנת לדעת למקד את הבעיות, ולתת פתרונות. לשם כך, יש להקים גם מועצות לצמצום עבריינות-נוער, שתטפלנה בנגע הסמים ומועצות לטיפול באלימות במשפחה, כדי שיהיה רצף טיפול, החל מהשוטר ועד העובד הסוציאלי.

לסיכום, אני חושב, שאם נאמץ גישה זו של הקמת "משטרות עירוניות", אנו נפגע פגיעה קשה בעצמאות המשטרה, באי התלות שלה וביכולתה לפעול באופן שיויוני. אם נאמץ שיטה זו, זו תהיה "משטרה אירונית". לא "משטרה עירונית".

פרופ' גיורא רהב (מגיב על דברי הדוברים במושב הפתיחה)

- הוצגו לפנינו שני יתרונות מובהקים ל"משטרה עירונית":
- שינוי סדרי העדיפות באכיפת החוק (גמישות רבה יותר בשל היותנו חברה רב-תרבותית, הטרוגנית, בעלת נורמות התנהגות שונות).
 - מתן שירות לאזרחים (להבדיל משימוש במשטרה לצורכי המדינה בלבד).

קיים עירוב מושגים בין "שיטור עירוני" ל"שיטור קהילתי", וחלק מהציפיות מ"השיטור העירוני" יכולים להיפתר דווקא על-ידי "השיטור הקהילתי". ראוי לזכור, כי בארצות-הברית נתפס "השיטור הקהילתי" כרפורמה, הבאה בתגובה ל"משטרות העירוניות" המסורתיות. מדובר כאן בתפיסות שיטור שונות לחלוטין. "משטרה עירונית" לא עונה על הבעיה של העדר שוטרים ברחוב ועל אי אכיפה של כל החוקים. לא אוכפים את כל החוקים, כי אי אפשר לאכוף את כולם, ולמזלנו גם לא מנסים לעשות זאת, כי הדבר היה משתק את החיים. לא רואים שוטרים ברחוב, מכיוון שאין די תקציבים לכך, ואם היינו מגדילים את התקציבים לצורך זה, אז מה הצורך במיסוי עירוני דווקא? מדוע לא להגדיל את

המסים הארציים, ואז אפשר יהיה להקצות כוחות משטרתיים בצורה סבירה יותר? בעיות האיזון בין תקציב לכוח אדם, אינן נפתרות על-ידי הקמת "משטרות עירוניות".

לא נכון להשוות את המצב בארץ לזה שבארצות-הברית, כיוון שנקודת המוצא שונה לחלוטין. מדינת-ישראל הוקמה כמדינת לאום. נקודת המוצא שלהם הייתה שהם לא מדינת לאום, אלא רק התאגדות של קבוצות פוליטיות רבות. אנחנו יצאנו מאידיאולוגיה שונה לחלוטין, ולכן, התהליכים בארצות-הברית והאידיאולוגיות האמריקאיות אינן רלוונטיות לנו. שימוש בתהליכים ובאידיאולוגיות לא רלוונטיות עלולים להביא לפרגמנטציה של המדינה. חישבו רק מה יקרה, כאשר ג'ואריש תרצה להקים משטרה משלה... תהליך המעבר ל"משטרות עירוניות" לא יהיה ביטוי של ההתפוררות של מדינת הלאום, אלא יהיה אחד המכשירים העיקריים לעשות זאת.

"משטרות מקומיות" אמנם נענות לצרכים מקומיים, אך, לרוע המזל, אלה אינם הצרכים של האדם ברחוב, אלא הצרכים של האנשים, ששולטים בקהילה המקומית. מעין משטרות של "ראיסים". "משטרות מקומיות". במיוחד כאשר הן מאורגנות על בסיס טריטוריאלי, יש נטייה לנהל קונפליקטים בין רשויות מקומיות באמצעים של כוח. שימוש בכוח הוא הזכות הבלעדית של המדינה. אבל, ברגע שאנו מעבירים משטרה לרשות הרשויות המקומיות, אנו, בעצם, נותנים להן את אחד היסודות העיקריים של קיום מדינה. בארצות-הברית ראיתי מדבקות על מכוניות בנוסח - "שימרו על משיגן נקייה. זרקו את הלכלוך לאוהיו". כל זמן, שהדבר בחזקת מדבקה על מכונית בלבד, אזי זה באמת מצחיק. אך כשזה הופך למדיניות של משטרה הדבר רחוק מלהצחיק...

יתרה מכך, אם מבינים משטרה על בסיס של היענות לצרכים של סקטורים ושל קבוצות מקומיות, אז מדוע לבנות אותה על בסיס טריטוריאלי- פוליטי? נראה

לי, שבמקרה כזה, יהיה סביר הרבה יותר להקים "משטרת חרדים", "משטרת קיבוצים", "משטרת נשים", "משטרת אוניברסיטאות", ולחלק את החברה לפי מגזרים. זה כמובן אבסורד, אך הבעיה היא, שלאבסורד הזה אני מגיע בדרך חשיבה לוגית או כפיתוח לוגי של רעיונות "המשטרה העירונית".

ד"ר מאיר חובב (מגיב על דברי הדוברים במושב השני)

הדוברים, בעיקר ראש עיריית רעננה, זאב בילסקי, נתנו, לדעתי, את ההרגשה, שפעילות משטרת-ישראל כיום, אינה מספקת, ואינה עונה על ציפיות האזרחים ממנה. זאת, בעיקר, בתחום הטיפול באירועים פליליים ואכיפת החוקים הקשורים לאזרח הבודד. הודגש הצורך בשינוי המצב הנוכחי, להתחשבות רבה יותר בצורכי הקהילה ותושביה, לקירוב המשטרה אל האזרח ולא-הזנחה של הטיפול באירוע הפלילי מול שמירת הסדר הציבורי הכללי והמאבק בטירור. הועלה הצורך ביתר שיתוף פעולה בין השלטון המקומי למשטרה המקומית.

קיימת הרגשה בציבור וכן במשטרת-ישראל, שהמצב הנוכחי אינו טוב, ויש למצוא שיטה מתאימה יותר לפעולת המשטרה ברמה המקומית ובקשר שלה עם האזרח. עלי לציין, שהרגשה זו אינה חדשה, ומידי פעם מציעים לה פתרונות, כגון הפעלת "שוטר מקוף", "שוטר קהילתי שכונתי" ולאחרונה "משטרה קהילתית" ו"משטרה עירונית".

כאשר דנים בשינוי המבנה הארגוני והתפקודי של משטרת-ישראל, יש להתחשב ביתרונותיה ובחסרונותיה, ויש להתייחס לשאלות הבאות:

- מה משמעות השינוי - האם שינוי לשם שינוי או שינוי בתוכן הפעילות ובמטרותיה?
- מה הן ההשלכות של ההצעות לארגון מחדש מבחינת העבודה המקצועית של השוטר בתחומים השונים? זאת, תוך התחשבות בעובדה, שיש מספר רב של רשויות מקומיות בישראל (מעל מאתיים).

- האם הכוונה היא לשינוי בתחומי הסיור או גם בתחום החקירות? ואם גם בתחום החקירות, מה הן ההשלכות לנושא החקירות ברמת העבריינות הארצית, שאינה מכירה גבולות של רשויות מקומיות, וברמת העבריינות הבינלאומית (ב"כפר הגלובאלי")?
- האם המבנה הארגוני הרצוי יהיה אזורי-מחוזי, כאשר יש מחוז אחד מרכזי (כמו משטרת לונדון רבתי באנגליה) או מבנה עירוני ממש, כמו בארצות-הברית, שגם בה יש משטרה מדינתית ומשטרה פדרלית?
- מהם המנגנונים שיבטיחו הקצאה שוויונית של משאבים ל"משטרות העירוניות" ברשויות המקומיות השונות, בעיקר לגבי רשויות מקומיות חסרות משאבים עצמאיים?

נושא שיתוף הפעולה הינו פשוט בהצהרות ומורכב בפועל, כאשר יש להגדיר במושגים של סמכות ואחריות. יש להגדיר היטב את הסמכות ואת האחריות של כל אחד מהשותפים, כך, שהגדרות אלה תהיינה ברורות למפקדי "המשטרות המקומיות" ולאילו האזוריות.

במבנה פוליטי, שבו יש שתי מערכות שלטון - מקומית וארצית, יש גם יתרון באיזון שביניהן. יש לנצל את היתרון הזה בכל צורה שהיא, בהפעלת משטרה ברמה המקומית.

לסיום, יש לשמור על גבולות התפקיד של השוטר ושל המשטרה, ולא להביא לטשטושם. מאחר ששינוי מהותי במבנה משטרת-ישראל לא נראה לעין, יש לשפר את הקיים ליתר שיתוף פעולה של המשטרה עם הקהילה, לחזק את ההיבט האזרחי בעבודת המשטרה מול ההיבט הצבאי של מלחמה בטרור, להמשיך את פיתוח המקצועיות של עבודת השוטר כפרט ושל המשטרה ככלל, ולהפעיל בישראל, באופן מייד, ללא כל קשר לשינוי המבנה הארגוני של המשטרה ולחלוקת הסמכויות בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי, תכניות לסיוע לקורבנות עבירות פליליות, כפי שהדבר קיים במדינות רבות בעולם. תכניות הסיוע לקורבנות מופעלות בעיקר על-ידי ארגונים וולונטריים, נפרדים

מהמשטרה, תוך סיוע של השלטון המקומי והארצי, כאשר המשטרה משתתפת בהן.

אורית שלו, האוניברסיטה העברית

המשטרה הלאומית שלנו היא ארגון צבאי מעיקרו, ואף רואה את עצמה כ"חיל". עיסוקה בנושא בטחון הפנים מעצים את המרכיב הצבאי של השיטור הפרופסיונלי. כמו משטרות אחרות בעולם, הלחימה בפשיעה או המאבק בעבריינים הוא מטבע לשון מקצועי רווח. המשטרה בנויה כארגון בירוקרטי היררכי, שמבוסס על חלוקה פונקציונלית לשני סוגי ביזור: ביזור טריטוריאלי למחוזות גיאוגרפיים וביזור פרופסיונלי לאגפים. בדומה לכל ארגון בירוקרטי, המשטרה מסתמכת על מאות נהלים ותקנות, על מנת לעצב את העבודה השוטפת, ועל מנת לקיים שליטה ובקרה ארגוניים. עם זאת, חשיבותם של מנגנוני הארגון ומנגנוני הניהול במשטרה אינה מוטלת בספק.

יישום של שיטור עירוני במתכונת כלשהי יסייע, כמובן, להעברת המיקוד של עבודת המשטרה לרמה המקומית, ולהתמודדות נקודתית עם בעיות ייחודיות במקומות הישוב השונים. כצפוי, לשינוי ארגוני מעין זה יש השלכות על תפקוד מערכת אכיפת החוק במתכונתה החדשה. אין בכוונתי להתייחס להיבטים אתיים ומוסריים של השפעת הקרבה אל הקהילה על אופי השיטור ואיכותו. ברצוני להתמקד בהשפעות, שיהיו לשינוי המבנה הארגוני של מתן שירותי משטרה בארץ, על מרכיבים ארגוניים כלליים, שתומכים בעבודת המשטרה.

כיום, במסגרת "המשטרה הלאומית", היבטים שונים של עבודת הארגון נעשים במטה הארצי. למשל, קביעת מדיניות כוח אדם, עיבודים סטטיסטיים או רכש. כלל המשטרה מקבלת שירות בתחומים אלו מיחידות מתמחות.

מעבר לשיטה של "משטרה עירונית" ושינוי המבנה והפעילות של יחידות התמיכה הארגוניות, יכול להשפיע מאוד על היבטים משמעותיים בעבודת המשטרה.

בבדיקת ההיבטים הארגוניים ביישום "שיטור עירוני", ראוי להתייחס לשלושה תחומים: אדמיניסטרציה, לוגיסטיקה וסטנדרטיזציה; אפקטיביות בעבודה, וכוח-אדם.

אדמיניסטרציה לוגיסטיקה וסטנדרטיזציה: אדמיניסטרציה מוגדרת כ"ניהול וארגון של ההתרחשויות ברמות הגבוהות של הארגון". סטנדרטיזציה מוגדרת כ"מנגנון תיאום, המפעיל אנשים ומתאם ביניהם, לא באמצעות תקשורת בין-אישית ישירה... אלא באמצעות נהלים, הוראות ותקנות סטנדרטיות שנקבעו מראש... תקנות אלו נקבעו על יסוד ניתוח טכני, מנהלי ומדעי של העבודה". קיומו של מנגנון מטה אחד, שמבצע פעולות תמיכה לעבודה הייעודית של הארגון, מסורבל ככל שיהיה, מקל את הנטל האדמיניסטרטיבי מהיחידות הטריטוריאליות. תפקיד האדמיניסטרטור - המנהל המשטרתי הוא ליצור סדר ארגוני שתומך בשוטרים, מפקח על הפעילויות ומעריך את תוצאותיהן.

כארגון, שמבוסס על נהלים ועל תקנות, המשטרה משופעת ב"עבודת ניירת" ומילוי טפסים. בשיטה של "משטרה עירונית" נטל זה צפוי לגדול, כיוון שכל יחידה תנהל את תיקיה היא, והמנגנון האדמיניסטרטיבי בהכרח יגדל. למשל: כל משטרה תחזיק אנשי מחשבים משלה או אנשי תחזוקה שונים. הסטנדרטיזציה הקיימת ב"משטרה לאומית" כמו שלנו תושפע מאוד ממעבר ל"שיטור עירוני". תהליכים שונים ידחפו להעדר אחידות, בעוד שמנגנונים אחרים ינסו לשמר אחידות זו. לדוגמא, שינוי המבנה הארגוני וקיומן של "משטרות עירוניות" ישנה את אופן התקצוב של שירותי משטרה בישראל. גם אם חלק מתקציבי המשטרות העירוניות יבוא מתקציב המדינה, ברור,

שרשויות מקומיות בעלות אמצעים יקצו תקציב נוסף למשטרה המקומית, ואילו רשויות עניות, עם בעיות תקציביות, יאלצו להקצות פחות משאבים עירוניים לנושא אכיפת החוק. הבדלים אלו בתקציבן של המשטרות ייצרו, עם הזמן, הבדלים מהותיים בסוג השיטור שניתן בכל מקום, ולעתים, גם באיכותו. במקומות שלא יוכלו להרשות לעצמם תוספת תקציב, יינתן "סל שיטור בסיסי". לעומת זאת, במקומות שבהם הכנסות הרשות המקומית גבוהות יותר, יינתן גם "סל שיטור משלים", בדומה לביטוח המשלים, שמציעות לנו קופות החולים, ושעליו אנו משלמים בנפרד. במצב זה, לארגון המשטרה המקומי יהיו מספיק משאבים לעסוק במגוון רחב של פעולות, והגדרת תפקידיו תהיה רחבה יותר. מספר השוטרים יהיה תלוי גם ביכולת העיריה להחזיק אותם ולשלם להם משכורת. ניתן עוד להעמיק ולשאול בנושא השכר, כמו, למשל, הסוגייה של מבנה השכר. האם יחתמו חוזים אישיים? האם המשכורות תהינה אחידות בכל המשטרות בארץ? על בסיס איזה סולם?

שוני בסיסי זה יצור, בהכרח, פערים בסטנדרטיזציה, שקיימת במשטרה הלאומית, הן מבחינת עבודה והן מבחינת האמצעים שיעמדו לרשות השוטרים. כיום, יחידת הרכש של המשטרה רוכשת ציוד ואמצעים עבור המשטרה כולה. בכל המחוזות תקן הציוד שווה, וכולם משתמשים באותם כלי-רכב, באותם מכשירי קשר ובאותם כלי-נשק וכיוצא בזה. יתרון הגודל של "המשטרה הלאומית" מאפשר לה להשיג מחירים טובים יותר לציוד ולאפסניה, שאותם היא קונה. עם המעבר ל"שיטור עירוני", יכול להיווצר מצב, שבו העלות הכוללת של אמצעים אלו, קרי, ההוצאה הלאומית הכוללת לציוד משטרת, תעלה, כיוון שיתרון הגודל יאבד. בנוסף, "משטרות עירוניות" יאבדו, עם הזמן, את האחידות, שקיימת ב"משטרה לאומית". בחלק מהמקומות יוחלפו המדים, תקן הרכב יעלה או ירד, מכשירי הקשר יותאמו לאלו הקיימים במוקד העירוני וכיוצא בזה.

ראוי לבחון מה קורה בארה"ב, שם קיימות בין 18,000 ל - 40,000 משטרות (תלוי את מי מצטטים). הסטנדרטיזציה או העדר האחידות, שאותה הזכרנו, מקבלים שם ביטוי בתחומים שונים. החל בגודל הארגון - ממשטרה של שוטר אחד ועד משטרת ניו-יורק (NYPD), עם 43,000 שוטרים ואזרחים, דרך הציוד בו הם משתמשים: מדים, רכב, קשר ונשק וכלה בדיווחי הפשיעה שלהם. במשך שנים רבות היה קשה מאוד לקבל תמונה מדויקת על מצב הפשיעה בארה"ב. לכל משטרה היה דו"ח פשיעה ייחודי. רק עם החלת ה - UCR - Unified Crime Report - דו"ח הפשיעה המאוחד שנבנה ב-FBI, ניתן היה להשוות שיעורי פשיעה במקומות שונים....

בנוסף, יש לזכור, שישנם בעיות ותחומי פשיעה שאינם מטופלים בידי המשטרה המקומית. למרות התפיסה של ארצות-הברית כמדינה של "שיטור עירוני", גם שם ישנה משטרה פדרלית - לאומית, שמטפלת בפשיעה חמורה במיוחד ובכזו שחצתה גבולות בין מדינות. כלומר, גם בישראל נצטרך, במקביל ל"שיטור העירוני", להחזיק משטרה "פדרלית" - ארצית, שתתאם חקירות מורכבות ומסובכות ותבצע אותן. ניתן רק לשער אלו בעיות תקצוב, אדמיניסטרציה, לוגיסטיקה וסטנדרטיזציה מצב זה יצור....

אפקטיביות בעבודה: חוסר האחידות, ההבדלים הלוגיסטיים וההשפעות על נושא משאבי האנוש בארגון, במעבר ל"שיטור עירוני", יכול ליצור ירידה באפקטיביות העבודה המשטרית וביעילותה. לא תישמר רמה אחידה של שיטור, גם למראית עין. מקומות שונים יבצעו, במקביל, עבודה כפולה. יכול להיות, שיהיו לנו יותר קצינים, כיוון שתפקידי הפיקוח על שגרת העבודה הארגונית יעשו בכל ארגון בנפרד. בנוסף, יהיה הכרח להוריד את מספרן של

היחידות המיוחדות והמתמחות, ברמה העירונית, כיוון שזה לא יהיה Cost Effective להחזיק אותן.

כיום, בחינת האפקטיביות של עבודת המשטרה אינה מוגבלת רק לתפיסת עבריינים. בגישות חדשות בקרימינולוגיה כמו "מניעת פשיעה מצבית" – "Situational Crime Prevention", המשוואה של מניעת פשיעה מתייחסת לבחינת הסביבה החברתית, הסביבה הארגונית והסביבה הפיסית, שמאפשרות פשיעה בנוסף להתייחסות לעבריין. גישות אלו בוחנות את השפעת ההתערבות המשטרתית גם במונחים של "העתקה" – "Displacement" – מעבר של פשיעה בהקשרים של מקום, זמן וסוג העבירה – בעקבות התערבות משטרתית. המפכ"ל לשעבר ספיר, מניו-יורק, הודה, שבעיית חסרי הבית נפתרה בחלקה, כיוון שהם עברו למקומות אחרים. במצב של "משטרה עירונית", שבו כל מפקד משטרה אחראי לעירו, ולה בלבד, מחריפה וגדלה הסכנה שבהעתקת פשיעה. יכול להיווצר תרחיש, שבו מבצעים למניעת פשיעה יתוכננו בלי תיאום עם מפקדי משטרה בישובים סמוכים ויבוצעו בלי ליידעם. תארו לעצמכם מצב, שבו ניידות סיוור "מקפיצות" עבריינים לגבול רמת-גן – בני-ברק, למשל... זאת ועוד, מחקרים הוכיחו שלמניעת פשיעה מצבית יש גם תולדה חיובית. "פעפוע" – "Diffusion" הוא מצב, שבו התערבות משטרתית יוצרת ירידה באזורים סמוכים לאזור המטרה או משפיעה על עבירות אחרות מעבירות המטרה. בתרחיש המקביל, מחד גיסא, מפקדי משטרה כושלים יקבלו קרדיט על עבודה שלא הם ביצעו, ומאידך גיסא, אזורי "גבול" לא ישוטרו בתקווה שהמשטרה השכנה תטפל בבעיה מהצד שלה...

תהליכים כמו הגברת אחריות אישית (Accountability), עבודה לפי יעדים ומדדים וכו' מתמקדים ביצירת תמונת מצב מלאה ככל האפשר בנוגע לפשיעה

ולבעיות שיוצרות פשיעה. ביזור ל"משטרות עירוניות" יפחית אפקטיביות של תהליכים מעין אלו, ביחס לתועלתם הצפויה ב"משטרה לאומית".

נושא נוסף בתחום זה קשור לסוג העבודה שמבצע מפקד משטרה. כיום, רוב זמנו של מפקד תחנה מוקדש לעבודת משטרה "קלאסית". ב"שיטור עירוני", לא ברור איך תושפע עבודת המשטרה מהצורך וההכרח למנות מפקדי משטרה, שמיומנים גם בתכנון ובניהול תקציבי, בקיאים ברכש, מנוסים בעבודה מול איגודים מקצועיים, "אשפים" בהשגת מימון לתשלום משכורות כל חודש ועוד.

כוח אדם: היבט משמעותי במעבר ל"שיטור עירוני" קשור לטיפול במרכיבים שונים של נושא המשאב האנושי בארגון. כיום, אגף כוח אדם מרכז את נושאי המיון, הגיוס, ההכשרה, ההשתלמויות המקצועיות והקידום של שוטרים. ברור, כי לארגוני משטרה עירוניים יהיו דגשים מקומיים בהגדרת תפקידי השיטור ובאופני העבודה. היבט מרכזי באופן העבודה ומתן שירותי המשטרה מבוסס על השוטר - האדם שמבצע את התפקיד. כשרים וכישורים ומאפייני אישיות, שהם תכונותיו של הפרט, באינטראקציה עם סביבת העבודה, יקבעו את טיב העבודה שנעשית.

סוגיות, שראוי לשאול בהקשר זה הן, למשל, איך יושפעו התהליכים הבסיסיים של מיון מועמדים וגיוסם למשטרה? האם ישמרו הקריטריונים הקיימים כיום למיון שוטרים ולגיוסם? האם כל משטרה תגבש לעצמה דפוסים שונים של מיון? כאמור, הבדלים ארגוניים, שנובעים מסביבות ארגוניות שונות, יכולים להשפיע על דמות השוטר האידיאלי בכל ארגון.

ניתן להמשיך ולשאול שאלות נוספות, כמו, האם ימשיך להתקיים מנגנון גיוס כללי למשטרות השונות? האם כל "משטרה עירונית" תבנה לעצמה מנגנון גיוס ומיון נפרדים? האם שירותי מיון ירכשו מחוץ לארגון? האם יהיה נכון לאחד

מנגנוני מיון גיוס והכשרה, ואם כן, מי יממן ויתפעל אותם? מי ישלם? באיזה אופן? למי? מה יקרה עם אזורים כפריים?

העלויות של קיום מנגנון מעין זה אינן בטלות בשישים וגם ה - Outsourcing של שירותים אלו יקר למדי. מרכזי הערכה ומבחנים פסיכומטריים למיניהם אינם עניין זול. בעיה נוספת בתחום זה נובעת ישירות מהמבנה החדש. האם כל עיר תצליח לאייש את המשטרה העירונית שלה על בסיס של כוחות מקומיים בלבד? עלינו לזכור, שבתחומים אחרים המצב אינו ורוד כל כך. למשל, משרד החינוך שולח מורים ליישובי פריפריה בחוזים מיוחדים. אם כך יקרה במשטרה, יהיה עלינו לטפל בבעיות ניכור של המשטרה מהקהילה, ואז, מבחינה מסוימת, חזרנו שוב לנקודת המוצא.

לשלב ראשוני זה יש השלכות משמעותיות על בניית כוח משטרה. השלכות חשובות לא פחות יבואו לידי ביטוי בתהליכי ההכשרה וההשתלמות המקצועית, שינתנו לשוטרים ולשוטרות. אם מפקדו של כל ארגון משטרה יבחר באסטרטגית עבודה שונה עבור המשטרה שבפיקודו ("שיטור אכיפת" לעומת "שיטור קהילתי", למשל), מבנה הארגון, מספר השוטרים בו וצרכי ההכשרה וההשתלמות המקצועית בכל ארגון יהיו שונים. סוגיות רלוונטיות נוספות הן, למשל, האם הכשרת השוטרים תהיה אחידה? לאור המגוון הארגוני, האם צורכי ההדרכה יהיו זהים? מה יהיה הקריטריון למקצועיות? האם פרקי הזמן שבין ההשתלמויות המקצועיות יהיה זהה בכל ארגון?

לאורך כל מהלך הקריירה של שוטר או שוטרת בארגון של "משטרה עירונית", עולות שאלות נוספות, שיש להתייחס אליהן. בעיקר כדאי לתת את הדעת לנושאים שקשורים בקידום. עם כל הביקורת הקיימת על דרכי הקידום הקיימות, מאותרים קצינים בעלי פוטנציאל במסגרת דיוני שיבוצים, ונבנה עבורם מסלול קריירה בארגון. גם שוטרים מצטיינים "נשאבים" לעבודה ביחידות איכותיות, מרחביות, מחוזיות וארציות. דפוס עבודה זה יוצר, מחד גיסא, מעבר של אנשים בעלי יכולת ופוטנציאל לתפקידים בכירים יותר בעיקר

במטות וביחידות ארציות, ומאידך גיסא, "שליפה" כזו של אנשים מהתחנות יכולה, בחלק מהמקרים ליצור חלל ומחסור בכוח אדם ברמה הולמת לתפקידים מסוימים, למשל, מפקדי תחנות משטרה. היכולת של "משטרה לאומית" לנייד אנשים, במסגרת הארגון, תורמת למשטרה, ולעתים, מסייעת לשוטר, שמעתיק את מקום מגוריו אך מעוניין להמשיך לעבוד במשטרה. יכולת זו תצטמצם מאוד במבנה של "משטרה עירונית". לא בהכרח כל "משטרה עירונית" תוכל "לגדל" את כל כוח האדם שנחוץ לה.

כן ניתן להקשות ולשאל: האם שוטרים יתפטרו ויתחילו מ"אפס" בעיר אחרת? מהיכן תילקח עתודה ליחידות ארציות - למשטרה הפדרלית? איך יראה מסלול קידום של שוטר/שוטרת ב"משטרה עירונית"? האם אנשים יעברו למחלקות אחרות בעיריה או, לחלופין, יוצנחו ממחלקות אחרות אל המשטרה? ובהקשר זה, מי יחליט על קידומים? איך יתמנה מפקד "משטרה עירונית"? למי תהיה הסמכות לפטר אנשים?

ראוי לציין, כי בעולם, כיום, המגמה הפוכה. בהולנד ובאזורים מסוימים בקנדה יש מעבר מ"שיטור עירוני" לשיטור אזורי. בשנת 1993 עברה המשטרה ההולנדית מהפך, ועברה ממצב שבו פועלות משטרות עירוניות רבות, ללא קשר ביניהן, ועם גוף מתאם קטן, ברמה הארצית, ל - 25 מחוזות משטרה עצמאיים, בפיקוד קצינים ברמה של ניצב (Chief Constable). ראשי הערים שם אינם מרוצים מתהליך המרכז המשטרתי, למרות ההשפעה הרבה שעדיין קיימת בידם על המשטרה. אולם, העובדה, שהם אינם נבחרים אלא ממונים הקהתה את ההתנגדות לתהליך ואת האפקטיביות שלה. תהליך המרכז לא הסתיים עדיין. מתבצעים תהליכים רבים (שנראים לנו, כ"משטרה לאומית", כדבר המובן מאליו), במטרה ליצור מכנה משותף בין המחוזות. לאחרונה, מנסה שר הפנים לחזק את אחיזתו במשטרה, על-ידי הכתבת יעדים וסדרי עדיפויות ועל-ידי פעולות המחזקות את הרמה הארצית, כמו מיסוד מערכת מחשוב ארצית, שלה קריטריונים אחידים. לטענתו, רבים מהמפקדים ההולנדים סבורים,

שתהליך המרכז יסתיים בעוד מספר שנים, במינוי "מפכ"ל-על" ובכינון "משטרה לאומית" ריכוזית, בדומה לזו שלנו.

בקנדה, משטרת הרוכבים (RCMP), נתנה, על פי חוזה, שירותי שיטור ל - 201 מתוך 571 "משטרות עירוניות". בקנדה, רשויות בגודל מסוים, שמחויבות, על פי חוק, להחזיק שירותי משטרה, יכולות להקים מחלקה משלהן; להצטרף מחלקה קיימת או לחתום חוזה עם משטרה של הפרובינציה (מדינה) או עם משטרת הרוכבים הפדרלית. לטענת הקנדים, יצירת "איגוד ערים לשיטור", משפרת את איכות השיטור בערים השונות, ויוצרת שוויון ביניהן. עלויות השיטור יורדות, והעבודה נעשית באופן יעיל יותר. הנטל האדמיניסטרטיבי מחולק בין מספר עיריות, ונעשית פחות עבודה כפולה ומקבילה בין משטרות שונות. באופן כזה, ניתן לעשות שימוש מושכל בכוחות מיוחדים ומתמחים. המעבר לשיטור אזורי שיפר את השירות שניתן לאזרח.

הרפורמות הגדולות בהיסטוריה של המשטרה המודרנית (המעבר מהעידן הפוליטי בשיטור לעידן הפרופסיונלי ואחר כך המעבר לעידן הקהילתי) נועדו לשפר את עבודת המשטרה ולהגביר את יעילותה. במדינת-ישראל, כיום, לא נראה, שמעבר ממבנה של "שיטור לאומי" למבנה של "שיטור עירוני", אכן יתרום לשיפור ביצועי המשטרה ולהגברת יעילותה.

רב-ניצב יהודה וילק, דאז המפקח הכללי של משטרת-ישראל

"משטרה עירונית" יקרה הרבה יותר "ממשטרה לאומית", כי היא משטרה מבוזרת, וכל ארגון מבוזר הוא יקר יותר מארגון ריכוזי. אתן לכך מספר דוגמאות:

המעבדה לזיהוי פלילי (מז"פ) משרתת לא רק את משטרת-ישראל אלא גם את כל קהיליית המודיעין. תארו לכם, שרעננה הייתה צריכה להקים מחלקה לזיהוי פלילי.

דוגמא דומה היא היכולת להקים מאגר DNA ברמת הערים. פרויקט כזה אינו אפשרי ברמת העיר, לא מהבחינה המשפטית אלא בגלל העלויות. ביותר ויותר מקומות, שבהם יש "משטרות עירוניות", מוקמים, לצדן, גופים ריכוזיים גדולים. קחו לדוגמא את חקירת "האנס הסדרתי" - או אז, גבעתיים ונתניה, תל-אביב או רמת-גן היו צריכות לאסוף דגימות DNA.

עוד דוגמא היא ירושלים, המנקזת אליה בעיות סדר-ציבורי מכל הארץ. מי טפל, למשל, בבעיות הסדר-הציבורי בהר הבית? תארו לכם, שעיריות רמלה ולוד, עם הגירעון הכספי שלהן, היו צריכות לבצע פעולות רחבות היקף כמו אלו שאנו עושים בערים האלה.

אפשר לערוך דיונים תיאורטיים ארוכים מאוד על "משטרה עירונית". במדינה שאין לה כסף, עדיף להחזיק "משטרה לאומית", בהיקף סביר, ביחס למדינות אירופאיות אחרות. אני חושב, שהדיון צריך להיות, איזו משטרה אנו רוצים. כי "משטרה עירונית" יכולה להיות גם משטרה של אלה וקסדה וברוטליות. ראו את משטרת ניו-יורק בעבר. לחלופין, "משטרה לאומית" יכולה להיות משטרה עם אורינטציה קהילתית, המשלבת את הקהילה בעבודתה.

לטעמנו, המענה לבעיות העיקריות, שהביאו לרצון ב"משטרות עירוניות" הוא "השיטור הקהילתי". אבל, אין טעם לדבר על "משטרה קהילתית" או "שיטור קהילתי" בלי להגיע לאפקטיביות וליעילות מינימלית בצמצום הפשיעה. אנו נכנסנו לנושא השיטור הקהילתי ברמה המערכתית בשנת 1999, אחרי שבשנת 1998 הצלחנו לייצב, פחות או יותר, את התופעות הגדולות של הפשיעה. כלומר, לעצור את הסחף הגדול ואת העלייה בפשיעה גם בעבירות הרכוש, גם ברצח וגם בפשיעה האלימה.

באשר ל"פרויקט השיטור המשולב", שנבנה על בסיס "מודל רעננה", אני מסכים, שכדי לאפשר מעורבות רבה יותר לרשות, יתכן שיש לתת לה גם יותר סמכות, כמו בנושא תנועה, משום שבלי סמכות ובלי אחריות אין מעורבות. אם נצליח לשווק נכון את "מודל רעננה" בערים כמו אור עקיבא (ואולי גם טבריה), יש לנו סיכוי, שבתוך כמה שנים (אמנם לא בכל המקומות), הפריסה תהיה טובה יותר. הבעיה היא, שלשם השגת תוצאות דרושים פרטנרים משני הצדדים, ואין היום ברשויות המקומיות פרטנרים רבים דוגמת זאב בילסקי, ראש עיריית רעננה. לטנגו צריכים שניים, אחרת זה לא עובד. אחת הבעיות הגדולות שלנו היא, שרמת האמירות שלנו, רמת הסיסמאות שלנו, רמת ההודעות שלנו לתקשורת היא מעל ומעבר לרמת היכולת האפקטיבית שלנו ליישם דברים בשטח. עשינו דברים רבים בקהילה, שהתחילו ונגמרו "בגזירת הסרט". לא הייתה המשכיות. כמה "מועצות לצמצום עבריינות" (מציל"ה) חנכנו? כמה פעמים חנכו אותן מחדש? היכן הן?

לעומת זאת, ראו היכן עומד פרויקט "השיטור המשולב" ברעננה היום. שלוש שנים מאז התחלתו, שיתוף הפעולה רק הולך ומשתבח, כי ישנה מחויבות הדדית. אותו הדבר באור-עקיבא ובמקומות אחרים. אין לנו פרטנרים רבים.

ישראל היא מדינה ענייה, והיתרון שלנו הוא ביכולתנו לוורסטיליות ובקשר עם הקהילה. לא יהיו לנו משאבים רבים יותר. גם אם יתנו לנו היום יותר כסף, זה יהיה בגדר סגירת פער למינימום ביחס למדינות אחרות. זה לא יעשה אותנו משטרה עשירה, מכיוון שאנו נמצאים כיום בגירעון. יש להשקיע במשטרה ביחס למה שמקובל בעולם (וזאת גם אם אני מנטרל את הפן הביטחוני וגם אם לא תהיה לנו בעיה ביטחונית). הגירעון הוא גדול כל כך, שגם אם נקבל סכומים אדירים של מאות מיליוני שקלים, נגיע למה שיש למשטרות אחרות, העושות פחות מאתנו.

פרופ' שלמה בן-עמי, דאז השר לבטחון הפנים

אין ספק, שאם מסתכלים כיום (כפי שהציג המפכ"ל), על הניתוק הגדול בין היעדים ובין המשימות של המשטרה, לבין המצב התקציבי שלה ומיקומה בסדר העדיפויות הלאומי, אנו חוטאים חטא גדול מאוד לאיכות חייהם של הישראלים. חטא גדול מאוד לאיכות החיים של אזרחי המדינה בכך, שמשטרת-ישראל, זה שנים, וגם כיום, לא הייתה ואיננה בסדר העדיפויות התקציביות הלאומיות של הקברניטים. חשוב שדבר זה יאמר! לגוף זה אין "לובי" מכל סוג שהוא, ודמוקרטיה היא תרבות של "לובי".

הזכרתם את ארצות-הברית, שבה יש "משטרה עירונית". זה המקום שבו עשו את המיסוד האולטימטיבי של ה"לובי" כחלק מהשיטה הפוליטית. נמצא כאן מר בילסקי, שמקומו ב"שיטור המשולב" ותפקידו בעניין זה מתקרב למעמד היסטורי. אך לא ראיתי, שכאשר מדברים על "שיטור עירוני", ראשי ערים מזעיקים את אמות הסייפים, בדומה, למשל, להפגנות מול משרד ראש הממשלה, בעת קריסת שירותי רווחה בעיר בשל חוסר תקציב. אז הם מסיעים באוטובוסים את כל זקני העיר לירושלים. הם לעולם לא יעשו זאת בשביל תקציב גדול יותר למשטרה. זה ברור כשמש, שצה"ל אינו צריך "לובי", משום שכולנו מהווים את ה"לובי" של צה"ל. אבל מחזות קורעי לב של האישה מן המסדרון בנהריה, או הגברת, שזקוקה לתרופה זו או אחרת למחלת הסרטן - זהו "לובי".

היכן ה"לובי" הלאומי למשטרת-ישראל? זה המשרד היתום ביותר בין משרדי הממשלה. אין קול זעקה, הקורא משהו למענו. מדוע? משום שזה לא נתפס כשירות חיוני לאזרח, מן השירותים, שהאזרח רשאי לקבל. זה לא הוטמע, לא הופנם. זה מעולם לא נתפס כשירות, שאם אינך נותן לי אותו אני צועק, כפי שאני צועק אם אינך נותן לי תרופה, או שירותי חינוך או שירותי רווחה.

בדיון בנושא "משטרה עירונית", נשאלת השאלה, האם ניתן ליצור במדינה כמו ישראל, מדינה קטנה מבחינה גיאוגרפית, אינטימית, רב-עדתית ורב-תרבותית, האם ניתן ליצור דפוסים ליגאליים שונים, מעיר לעיר, כפי שניתן לעשות בארצות-הברית. אלו דפוסים שונים לחלוטין. המציאות הישראלית איננה יכולה לאפשר דבר כזה. למיטב הבנתי, היא צריכה לאפשר את הדבר הקרוב ביותר לשילוב בין המשטרה לבין הקהילה, בלי שזו תהיה "משטרה עירונית", לא במבנה ולא בעיצוב. זאת, בשל אופייה השונה של החברה הישראלית (בכל מקום, שאני נמצא, אנשים פונים אלי בטענה, שאין מספיק שוטרים במקום מסוים. אין תשובה למצבים אלה, וחשוב שאזרחי ישראל ידעו זאת). במציאות שלנו, ישנם קרעים, בגלל האופי של החברה הישראלית.

משטרת ישראל נמצאת בקו התפר של הקרע החברתי-העדתי, היהודי-ערבי, החילוני-דתי. היא אמורה לתת פתרונות לחברה קטנה, צפופה מאוד, אינטימית מאוד, אך קרועה לגזרים, שלה משטרה, שיש לה אינסוף יעדים, אינסוף משימות ותקציב מועט. זה המצב הישראלי !

סיבה נוספת לחוסר הרלוונטיות של "משטרה עירונית" בישראל היא סוגיית השוויון בשירותים, הניתנים על-ידי המשטרה. המשטרה חייבת להעניק שירות אוניברסלי ושוויוני. היום, קיימת נטייה, בגלל בעיות תקציביות, לקחת שירותים שונים במדינה ולהפוך אותם לסלקטיביים. הסכנה העיקרית, שאני רואה ממצב כזה, גם אם יש לכך הצדקה כלכלית, היא העובדה, שנתחיל להעניק שירותים לעשירים ושירותים לעניים. בסופו של דבר, השירותים לעניים הם דלים יותר, ובשלב מסוים הם לא יוכלו להילחם על שימור השירות הזה, כי אין להם כושר פוליטי ועוצמה פוליטית. במצב כזה, המשטרה הענייה שלהם תמשיך ותהיה עוד יותר ענייה, ואיש לא ישמע מהם. בעיני, אסור להגיע לכך כאן בארץ. החזקים תמיד יהיו מסוגלים להגן על השירות שניתן להם. זה, אגב, אחד

היתרונות של השירות האוניברסלי, כי רק כשהחזקים צועקים גם החלשים
נהנים מהשירות.

עם זאת, מכל מה שנאמר כאן, אין לנו מנוס מיצירת האיזון בין משטרה לאומית
ארצית לבין תרבות הפעולה. כלומר, אבחנה בין המבנה - הארגון הארצי
והלאומי, לבין תרבות הפעולה, שיכולה להיות קהילתית ויכולה להיקבע באופן
שרירותי על-ידי המשטרה. אלו הן ההבחנות המתבקשות. אני בטוח, שאנו נאיץ
מהלך זה בשנים הבאות, כי החברה תובעת זאת, ואנו חייבים לחזק בקרב
החברה את ההתייחסות למשטרה כאל שירות. זה לטובתנו, כי אנו לעולם לא
נצליח לעקור את הפשיעה מן המדינה, ותמיד יסתובב האנס שלא ניתפס,
והילדה שיצאה לתרבות רעה, והבעל שהיכה את אישתו. אני טוען לחשיבות
האיזון האסטרטגי המדובר. מאמץ אכיפתי יעיל יותר, מועיל יותר ומקצועי
יותר, ובמקביל - הנוכחות בקרב הקהילה הבריאה. אני חושב, שלא תמיד האחד
חייב להיות לפני השני. זה יכול ללכת במקביל. אני תוהה, כיצד הגענו למצב,
שהחברה לא סולחת לנו על הכישלונות, והיא לא מלטפת אותנו על הצלחות.
מדוע לצה"ל היא סולחת וסלחה גם על מלחמת יום כיפור? האם יש אסון גדול
מזה? כמעט חרב הבית השלישי, והחברה סלחה לצה"ל. ומדוע היא סלחה
לצה"ל על פרשת השייטת בלבנון? והרשימה ארוכה עד אינסוף. למשטרת-
ישראל היא אינה סולחת. היכן הפגם? היכן אנחנו חטאנו? אני חושב, שזהו חלק
מרכזי בדיון כולל יותר, חלק מרכזי במאבק על התקציבים. איך אנו מביאים
לאיזון ולהבנה של הקהילה את המשימות המורכבות של המשטרה. אחת
הדרכים היא גם "שיטור קהילתי". המיצוב הידידותי של המשטרה בתוך
הקהילה יסייע גם במאבק הזה.