

ניהול מקרה – גישה מערכתית ברווחה

ד"ר איתי ניב

ילדים בסיכון מהווים נושא כאוב, חשוב ומורכב. אך טבעית התגייסותו של משרד העבודה והרווחה לגיוס משאבים ולהתוויית תכניות. אלא שכבר בשלבים הראשונים של הטיפול בנושא נתגלה המחסור בידע עדכני ושימושי לשרות העובדים בשדה. במסגרת הפיילוט של המאמץ הלאומי נבנתה, לכן, מסגרת ונוצרו כלים להפקת ולשימור הידע המצטבר בשמונה הלשכות שהתנדבו לכך.

התפישה

ידע חדש נוצר ב'דיאלוג' שבין למידה לעשייה בתהליך מתמשך של התנסות – התבוננות (רפלקציה) – הכללה. ה'לולאות' האלה מתרחשות בשלש רמות של ידע: פתרון בעיות ('תיקוני דרך' לשיפור המצב הקיים), הגדרה ועיצוב מחדש של המצב (שינוי מהמעלה שניה' לבעור הבעיה) והבנה ולמידה על הלמידה עצמה.

המסגרת

שמונה צוותים וולונטריים על בסיס וולונטארי, ביוזמת ראשי הלשכות ובאחריותם הניהולית, בליווי מקצועי ובחיבור לטכנולוגיית מידע.

השיטה

הגדרת שאלה מרכזית ומייצגת את 'עולם התוכן' הנלמד. בפועל נבחרו שאלות העוסקות בגיוס והפעלה נכונה של משאבים – החל בגורמים בקהילה עבור במיומנויות מקצועיות בתוך הלשכה ועד לחלוקת העבודה והתאום בין הגורמים המעורבים בנושא. **יצירת מערך מחקרי** המאפשר למידה מתוך העשייה: קביעת מקרים אופייניים לבעיה הנחקרת, הגדרת מטרות הטיפול, מיפוי הגורמים הרלבנטיים ובניית תכנית פעולה מפורטת. הלמידה -- הלקחים וההכללות – נעשית כחלק מהמעקב אחר ביצוע התכנית.

הפרויקט בעיר השושנים

תחילתו של הפרויקט במאמץ מתמשך לגיוס גורמים שונים בקהילה – מערכת החינוך, בריאות הנפש, נציגי שכונות, המשטרה, העירייה -- ליצירת מערכת יעילה לאיתור ילדים בסיכון. המטאה שהציבו לעצמם עובדי הלשכה הייתה לכנס את הגורמים האלה סביב שולחן אחד. לא נקבע סדר יום לפגישה ואיש לא הגדיר את התפוקות הצפויות של הפגישה. המאמצים לזימון הפרוים הנכבד נמשכו ארבעה חדשים ולא הביאו לתוצאה מוחשית. הצוות הלך ואיבד עניין בנושא.

ביוזמת ראש הלשכה הוחלט על שינוי כיוון: לימוד **הגורמים המשפיעים על תפקודו של מנהל המקרה (CM)**. הנושא נבחר בגלל מרכזיותו של התפקיד בהתמודדות עם תופעת הילדים בסיכון

ומשום שהבעיות המתלוות לתפקיד הזה הן אופייניות למתן השרות בקטעים היותר מורכבים בשרותי הרווחה.

השאלות הספציפיות להן חיפשו מענה נגעו למי שאמור למלא את התפקיד (מתמחים פונקציונאליים או עובדים כוללניים), ליחסי הגומלין עם 'משלימי התפקיד' שלהם, להיקף האחריות ובסיסי הסמכות הנדרשים לתפקיד של מנהל המקרה.

המעורר

הצוות הלומד -- שלשה עובדים כוללניים, שלשה פונקציונאליים וראש צוות – בחר בנושאי הלימוד ששה תיקים: שלושה בניהול עובד פונקציונלי ושלושה באחריותו של עובד כוללני. בכל תיק הוגדרו מטרות (תפוקות) לשלשת החדשים הקרובים, נעשה מיפוי של הגורמים הרלבנטיים לניהול התיק ועל בסיס אלה נבנתה תכנית פעולה. הלמידה שנעשתה תוך המעקב אחר המקרים האלה מסוכמת בפסקאות הבאות. לקחים דומים הופקו בעוד ארבע לשכות הלוקחות חלק בפיילוט, גם הן לשכות העוסקות בתפקיד של מנהל המקרה בקונטקסט של טיפול בבעיית הילדים בסיכון. מובן שההכללות המובאות מתוך מה שנלמד עד עכשיו בעיר השושנים הן בחזקת השערות ראשוניות. המבחן העיקרי בו הן צריכות לעמוד הוא המעשה היומיומי: האם הידע שנצבר עד כה ישמש את הצוותים ועובדים אחרים במערכת בהתמודדות עם האתגרים המקצועיים הכרוכים בטיפול אפקטיבי במקרים מורכבים כמו אלה של הילדים בסיכון.

הפרדיגמה המקצועית: עו"ס היא תהליכים

שורה של הנחות, חלקן מוצהרות ואחרות – סמויות, מהוות את התשתית למעשה היומיומי של העו"סים המופקדים על תיקים מורכבים. כמה מההנחות האלה הן נדבכים בחשיבה ובמעשה של הפרופסיה. אחרות נוצרו מתוך המעשה היומיומי בלשכה:

- הפתרונות מצויים אצל הפונה. הוא יודע מה טוב בשבילו. מטרתו העיקרית של הטיפול היא, לכן, לעזור לפונים כדי שיעזרו לעצמם.
- האחריות ליצירת התנאים המערכתיים הדרושים לפתרון הבעיה היא בידי המטפל. כאשר אומרים 'תנאים', מתכוונים בדרך כלל למשאבים של זמן וכסף.
- לפונה ולמטפל רק הבנה מוגבלת ושליטה מאד חלקית על הגורמים היוצרים את הבעיה. קשה, לכן, לפעול במצבים כאלה בצורה שיטתית.
- ההתקדמות בטיפול מותנית בגורמים שאינם בשליטתו של העו"ס. האחריות לתוצאות אינה מוטלת, לכן, עליו.
- התוצאות, אם יש כאלה, הן איכותיות ולכן אינן ניתנות למדידה.
- אי הוודאות והצורך הנתפס במשאבים קובעים את תפקידו ואת תוכן פעילותו של המטפל: הוא יוזם ומנחה תהליכים. הוא אינו מחויב לתפוקות ולכן אינו נדרש לתכנון.
- ניתן להעריך את עבודת העו"ס על פי תכונותיו, כישוריו ומאמציו. לא על פי תפוקות ברות מדידה.
- האוריינטציה המתפתחת על הרקע הזה היא לתשומות (ולא לתפוקות) ולתגובה לנסיבות משתנות (ולא לתכנון).

דוגמאות:

למשפחת ש. שני ילדים במצוקות נפשיות והתנהגותיות. בשלוש השנים האחרונות מושקעים מאמצים רבים ב:

- אבחון רפואי של הבעיות
- חילופי מידע עם העוסקים בבריאות הנפש
- יצירת קשר עם גורמים שונים במערכת החינוך העירונית
- בירורים עם הביטוח הלאומי בנוגע לזכויות שונות
- שכנוע האב (עזב את הבית) לקחת אחריות ולהשתתף בתהליך.

לא ברור אם במהלך השנים האלה הושגה התקדמות כל שהיא. בגלל החילופים התכופים של העו"ס הכוללניים המופקדים על התיק אין למערכת שליטה טובה בתהליך ואם המשפחה, הגב' ש., מנסה להנחות אותו באמצעות פניות רבות ומגוונות לגורמים שונים בלשכה ומחוצה לה.

הפרויקט הלאומי בנושא הילדים בסיכון. חומרת הנושא, הרגישות הציבורית סביבו ומאמצייהם הבלתי נלאים של השר והמנכ"ל הביאו להקצאה של משאבים נכבדים לטיפול בנושא. נערכו דיונים רבים בהתארגנות לפעולה במסגרת הלשכות השונות (הפילוט והמכלול הארצי) ולחלוקת המקורות הנדרשים. בגלל מורכבותו של הנושא לא נקבעו למאמץ מטרות הניתנות למדידה (כמותית או איכותית).

התולדות (consequences) הלא רצויות של המכוונות לתשומות (ולא לתפוקות), האוריינטציה לתהליך (ולא לתוצאות) והעדר תכנון.

- העדר תכנון פוטר, מחד, מאחריות לתוצאות ומאידך אינו מאפשר להצליח. זהו מתכון בדוק לשחיקה ולפיתוח גישה צינית למצב.
- בהעדר תכנון אין אפשרות לקבוע עדיפויות. התוצאה: פיזור מאמצים, "הצפה" של בעיות (למשל, עובד כוללני המופקד על 160 תיקים), תסכול ושחרור, בפועל, מאחריות לתוצאות.
- בהעדר מטרות ברורות ותכנית מחייבת קשה לגייס גורמים חוץ מערכתיים לשיתוף פעולה ולמאמץ משותף.
- בהעדר שיפור מדיד בתחום המצוקה הולכת המערכת המטפלת ומאבדת את הרלבנטיות והלגיטימציה לגיוס משאבים.
- המכוונות להשגת משאבים והעדר אחריות לתוצאות מהווים חממה לפעילות כוחנית בתוך המשרד ובלשכות.
- מערכת הפועלת ללא מטרות מדידות ותכניות פעולה מכוונות לתוצאות לא יכולה ללמוד ולהשתפר.

□ בהעדר אחריות אישית לתוצאות מדידות מתמקדת הלמידה האישית בביקורת על המערכת וחולשותיה, תוך כסת"ח של ה'לומד' – מה שמאפשר לעו"ס לא לקחת אחריות על חלקו בכישלון. כך יוצא שעו"ס המאשים את ה'מערכת' ואינו אחראי לתוצאות של עבודתו מחנך את הפונים לעזרתו לקחת אחריות למעשיהם ולגורלם....

מדוע ניהול מקרה (case manager)?

תפקיד מנהל המקרה בעבודה הסוציאלית מבוסס על התפישה של ניהול פרויקטים, תפישה המיושמת בהצלחה רבה כבר יותר, בעיקר בארגונים עסקיים ובמערכות ציבוריות גדולות. המסגרת הארגונית והתפקיד של ניהול הפרויקט נוצרים לביצוע:

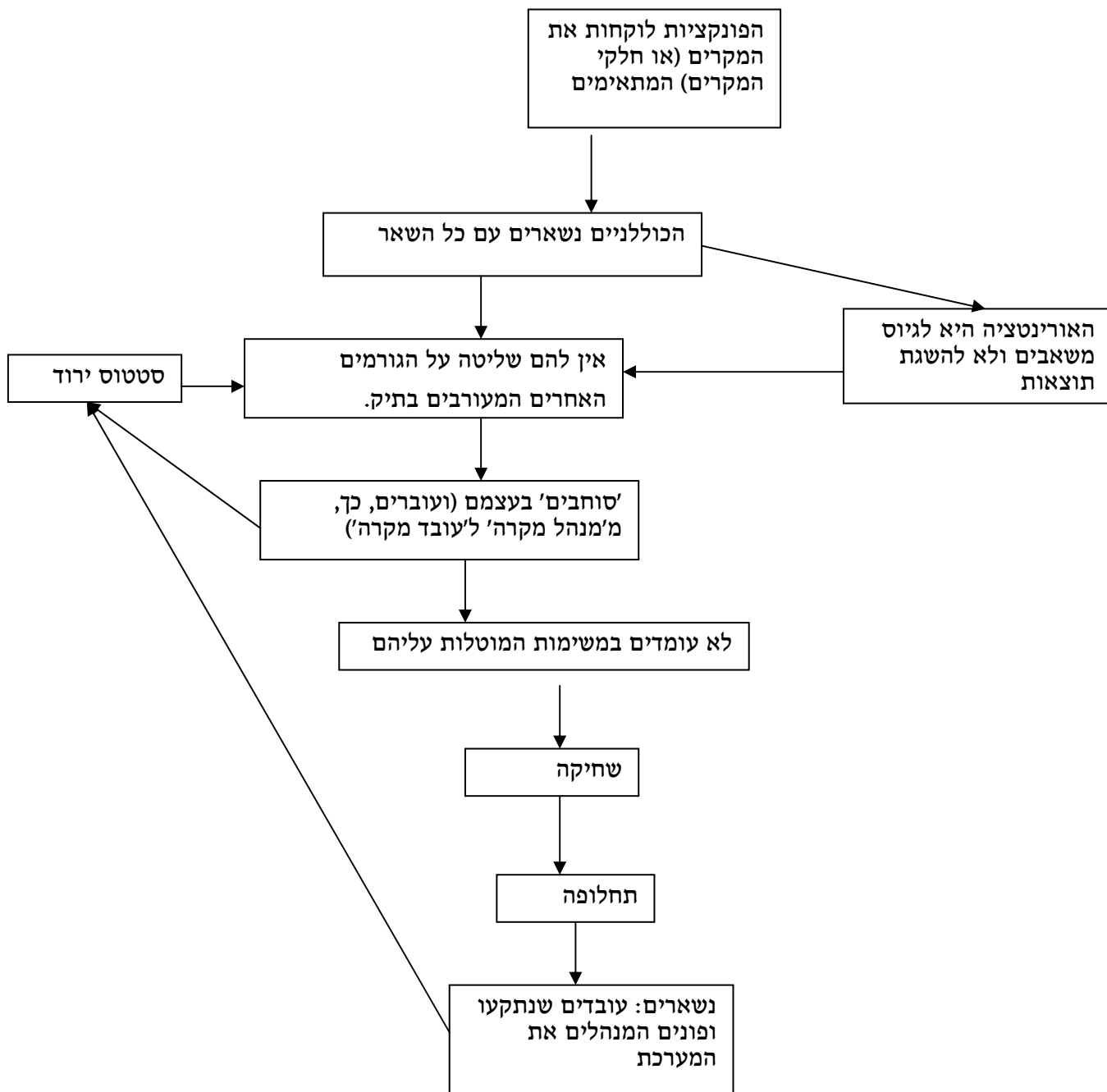
- משימה מוגדרת שיש לה התחלה וסיום מוגדרים
 - בתנאים של אי ודאות (טכנולוגית, שיווקית, פוליטית וכו')
 - תוך שימוש אופטימלי במשאבים הנדירים והיקרים של המערכת.
- שימוש נכון בגישה הזו מאפשר לארגון **גמישות** רבה בביצוע משימות מורכבות בתנאים של אי ודאות ובאותו זמן לשמר את ה**יעילות** של המערכת באמצעות חלוקת העבודה והמבנה על פי פונקציות. גמישות היא היפוכה של היעילות וארגונים חייבים לבחור, לכאורה, באחת מהן. ראש הפרויקט וצוותו אמורים לשנות את המצב הבסיסי מאו-או לגם-גם. זוהי אחריות כבדה מאוד. מה שמקשה על הנושאים בה הוא העדר הסמכות הפורמלית להפעיל את המשאבים הדרושים. אלה, הרי, מצויים בשליטתם של ראשי המחלקות הפונקציונאליות. ראש הפרויקט יכול לגשר על הפער בין אחריות לסמכות על ידי:
- הצבת מטרות מדידות, מיפוי נכון של הגורמים הרלבנטיים ובנייה, בהתאם לאלה, של תכנית פעולה מפורטת
 - הצבת דרישות ברורות לתוצאות
 - שימוש בשיטות וכלים לשליטה ולמעקב
 - יכולות בין-אישיות מפותחות.
 - הסתמכות על כללים ועל נהלי עבודה שפותחו לשם כך על ידי הארגון.

איך מנוהלים המקרים המורכבים של ילדים בסיכון בעיר השושנים?

ההחלטה על דרך הטיפול בתיקים המורכבים של ילדים בסיכון מצוי בפועל בידי העובדים הפונקציונאלים (המתמחים) הנוגעים (אלימות, מעונות, מועדוניות). בזכות שיקול הדעת המקצועי המוקנה להם הם מסרבים לקחת על עצמם את הטיפול במקרים שאינם 'מתאימים' להתמחות והאחריות המקצועית שלהם. הם גם יכולים לברור מתוך התיק המורכב רק את החלקים ההולמים התואמים את תחום העניין המקצועי שלהם. למשל, טיפול בילד אך המנעות מכוונת מעיסוק בבעיות רקע כמו מצב כלכלי, ענייני דיור או טיפול בבני משפחה אחרים. בפועל עוסקים העובדים המקצועיים במקרים פשוטים. המורכבים מועברים, כברירת מחדל לידי העו"ס הכוללני. שלא על פי בחירתו המושכלת הפך זה למנהל המקרה. הוא מתקשה לעמוד במשימה כי:

- הוא מוצף בתיקים (בין 120 ל-160)
- אין לו סמכות פורמלית להציב דרישות לגורמים מקצועיים ומוסדיים הנוגעים לתיק.
- הוא צעיר בגיל וחדש במקצוע (קודמיו קודמו לתפקידים פונקציונלים או נשחקו אל מחוץ למערכת).
- הסטטוס הנמוך המתלווה לנתונים האישיים מחליש את יכולתו ורצונו להיאבק על משאבים ושיתוף פעולה.
- יש בידיו רק מעט ידע מקצועי רלבנטי.
- האוריינטציה הטיפולית שלו היא לגיוס תשומות והעדר הגדרה של תפוקות נדרשות: ראש הצוות תומך ומלווה אך אינו מציב מטרות ברורות מדידה, המטופל אינו נדרש להגיע לתוצאות התנהגותיות ובפועל אין במערכת הזו מחוייבות לשינוי ולשיפור.

**איך מתחלקת ומתבצעת העבודה במקרים מורכבים
(טיוטת מודל)**



אפשר גם אחרת: פתרונות טנטטיביים

צריך ואפשר לפרוץ את 'מעגל הקסמים' שתואר בפסקאות הקודמות. נדרשים לכך שלשה שינויים בתפישה המקצועית והתפעולית הקיימת:

1. מעבר מעיסוק אובססיבי בתשומות (גיוס משאבים ועיסוק בתהליכים ארוכים) למכוונות לתפוקות ולתוצאות.

- הצבת דרישות לתפוקות ברות מדידה: מנכ"ל המשרד, ראשי הלשכות, ראשי הצוותים
- תכנון כמענה לדרישה: הצבת מטרות, עריכת מיפוי, בניית תכנית של צעדי פעולה, קביעת כלים ונוהל למעקב.
- הערכה (הלשכה, הצוות, העובד היחיד) בהתאם לעמידה בתכניות.
- בניית מנגנונים להפקת לקחים וללימוד.

2. מעבר מפעילות מפוזרת לניהול ממוקד

- הטלת עומס ריאלי על העובדים (לא 120 תיקים)
- קביעת סדרי עדיפות. באיזה תיקים מטפלים ובאיזה – לא.
- הגדרת משכי זמן להשלמת הטיפול בתיק מורכב
- פתרונות גלויים למקרים כרוניים (שאין בהם סיכוי להגיע לתוצאות).
- דגש על עבודה קצרת טווח. להגיע לתוצאות מדידות בכמה חדשים ולא 'למרוח' תהליכים על פני כמה שנים.
- הגדרה מחודשת של הטיפול במקרי החירום כך שתמנע 'הצפת' המערכת ותתאפשר עבודה שיטתית בחלק נכבד של הזמן.

3. הגדרה מחודשת של תפקידים, אחרויות וסמכויות.

- הגדרת האחריות האישית של התפקידים השונים במערכת
- הגדרת המימשקים בין אחריות העובדים הפונקציונאליים לזו של הכוללניים וקביעת דרכים לטיפול בתחום האפור של המקרים – אלה שאינם נכללים באף אחת משתי ה'טריטוריות'.
- הגדרת המימשקים עם גורמים מחוץ ללשכה: חינוך, בריאות, דיור וכו'.

השינויים המוצעים כאן נוגעים למתכונת העבודה של הלשכה בכללותה. בטיפול בילדים בסיכון הם יתבטאו, בין השאר:

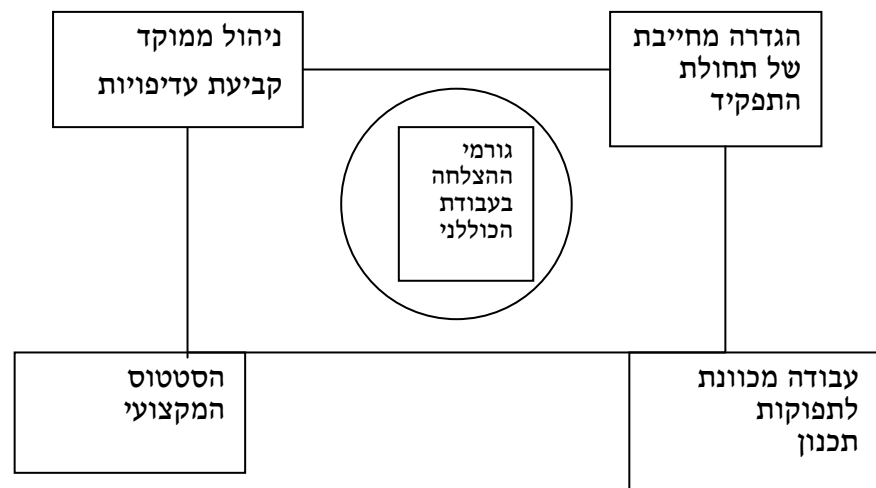
- בקביעת מספר מצומצם של תיקים מורכבים בהם יפעל העו"ס הכוללני כמנהל מקרה במתכונת המקובלת בניהול פרויקטים: הגדרה ברורה וברת מדידה של מטרות טיפוליות, מיפוי הגורמים הרלבנטיים, בניית תכנית פעולה על בסיס אבני דרך שבועיות וקביעת מועד לסיום ולהערכת המאמץ. התכנית הזו תשמש, מחד, לקביעת החוזה הטיפולי עם הפונה

ומאידך, את הסכם העבודה בין העובד לראש הצוות. הסכם דומה ייעשה בין ראשי הצוותים לראש הלישכה.

- ביצירת בסיס להעצמת תפקידו של העו"ס הכוללני בעזרת:
 - ☺ הקניית ידע ומיומנויות לניהול ממוקד של פרויקטים
 - ☺ הקצאת זמן ריאלית
 - ☺ מעקב והערכה שוטפים של העובד ושל הממונים עליו והפקת לקחים המאפשרת למידה
 - ☺ קביעת נהלים למיסוד התפקיד במתכונתו החדשה
 - ☺ 'השבחת' הסטטוס של הכוללני – החל בהקצאת מקומות עבודה, עבור בהשתתפות בפגישות ובאירועים חשובים ועד להענקת תשומת הלב הניהולית של המנהלים בלשכה ובמשרד.

התרשים הבא מתאר בצורה סכמטית את המצב הרצוי

תרשים: גורמי ההצלחה בעבודת העו"ס הכוללני כמנהל מקרה



גיוס הקהילה

שלש מתוך שמונה הלשכות המשתתפות בפרויקט ניהול הידע מיקדו את הלמידה סביב השאלות הכרוכות בגיוס הקהילה – החל במבנה הבלתי פורמלי, עבור במוסדות חברתיים, ארגונים וסוכנויות פורמליות, החברות העסקיות ועד לגורמים המקצועיים – לאיתור, מניעה וטיפול בבעיות המהוות את התחום של הילדים בסיכון. בצד הרצון הטוב והמאמצים הרבים סובלים הפרויקטים האלה מבעיות דומות לאלה המאפיינות את פעילותו של מנהל המקרה: מכוונת לתשומות מבלי שמוגדרות תפוקות מדידות של המאמץ, העדר תכנון ובקרה, פיזור מאמצים והתמקדות בתהליכים ולא בתוצאות. שלשת העקרונות לפעולה אפקטיבית – מכוונת לתפוקות, מיקוד מאמצים והגדרה ברורה של תפקידים, אחראיות וסמכויות – יכולים להוות את התשתית לפעולה אפקטיבית לגיוס הקהילה.

תם ולא נשלם

השלב הראשון של פרויקט ניהול הידע יסתיים עם אבחון ראשוני של הקשיים המאפיינים את הטיפול בנושא הכואב והמורכב של הילדים בסיכון. האבחון מתבסס על למידה לוקאלית ותיקופו כמו גם גזירת מסקנות לגבי השינויים הנדרשים בתפקודה של המערכת מחייבים הרחבת מעגל הלומדים והמפיקים לקחים. בשבועות הקרובים יוחלט בלשכות המעורבות כיצד להמשיך בחקירה וביישום לקחיה. הכרחי שהגורמים המקצועיים והמנהליים במשרד יצטרפו למאמץ.

מה לעשות (נקודות ראשניות)

לא או-או (תהליך מול תוכן) אלא גם-גם
דוגמאות: משפחת סיטבון -- איך אפשר לתכנן תיק מורכב להשגת תפוקות מדידות.
גיוס הקהילה – למשל, נצרת. הפצת מודל הפעולה בתחום הילדים בסיכון, לתחומים
אחרים כמו נערות במצוקה והקשישים.
הפרויקט הלאומי – דרישה מהלשכות לתכניות מכוונות לתפוקות ברות מדידה
כתהליך ולא כהנחתה
למידה: מסגרות ונורמות. לימוד דרך הקושי: של העו"ס ושל לקוחו

מחשבות ובניית מודלים: אבני הבניה

הגישה: מצוקה = חוסר תקווה

התפקיד:

מתווך?

סנגור?

בונה יכולת?

מגייס משאבים?

הקונטקסט הארגוני:

למידה היא שינוי

המניעים לשינוי

הרמות הארגוניות ויחסן לשינוי

הקודקוד – האם הוא מעוניין ויכול?

תשומות – תהליכים

למידה:

איזה קשר מתקיים בין למידה ופעולה?

ידע אוניברסיטאי, כמה הוא שווה?

עם גישה של ידע 'מוכן'

אבל לא רלבנטי

איך אפשר ללמוד ללא תכנית פעולה?

ללא מוכנות לדבר על הקושי האמיתי

הקשר בין למידה לפעולה

למידה כתהליך רצוף

מתודולוגיה רלבנטית + תנאים מערכתיים

כמה איטרציות

קהילה לומדת

המיקום בהיררכיה

שני הרכיבים הנדרשים ללמידה:

המסגרת – טכנולוגיה, צוות, דרישה, מערך מחקרי, מתודולוגיה לגיטימית

הנורמות – מכוונות לתוצאות, נכונות לדבר על הקושי, שיטתיות

דוגמא: פרויקט ניהול הידע ברמלה

השאלה המיידית: איך להפעיל את המשאבים המוקצים לטיפול בילדים בסיכון בדרך שתביא לתוצאה המרבית.

ההשערה העיקרית: ילדים בסיכון מהווים, ברוב המקרים, תופעה רב-בעייתית. לטיפול בבעיות כאלה נדרשת מעורבות של גורמים רבים ומגוונים. שילוב אפקטיבי של התרומות שלהם מצריך גורם מתאם. המענה הארגוני לצורך הזה מצוי בהגדרת התפקיד של מנהל המקרה.

שאלה: איזה מנהל מקרה עדיף – עובד כוללני או מומחה פונקציונלי?

ה'מערך המחקרי': 4 תיקים – 2 בניהול עובד כוללני, 2 בניהול של עובד פונקציונלי. בכל תיק הוגדרו מטרות (תוצאות) נדרשות לשלשה החדשים הקרובים, נעשה מיפוי של הגורמים הרלבנטיים ונקבעה תכנית פעולה לאורך אבני דרך שבועיות. 'חומר הלמידה' הופק מתוך המעקב אחר ביצוע התכנית.

2 שאלות שעלו בחקירה שלנו:

א. מהי ההגדרה הנכונה של תפקיד מנהל המקרה?

ב. איך לנהל את הקונפליקט התפקידי בין העובדים הכוללניים לבין המומחים הפונקציונליים?

מה קורה למנהלי המקרה ברמלה?

העובדים הפונקציונליים נמנעים מלקחת אחריות מקיפה לתיקים מורכבים. בזכות שיקול הדעת המקצועי המוקנה להם הם מסרבים לקחת על עצמם את הטיפול במקרים שאינם 'מתאימים' או לברור מתוך התיק המורכב רק את החלקים ההולמים התואמים את תחום העניין המקצועי שלהם. הם עוסקים, לכן, רק במקרים פשוטים.

העובד הכוללני מהווה, בהתאם לכך, את הכתובת הבלעדית לתיקים המורכבים. הוא מתקשה לעמוד במשימה כי:

- הוא מוצף בתיקים (בין 120 ל-160)
- אין לו סמכות פורמלית להציב דרישות לגורמים מקצועיים ומוסדיים הנוגעים לתיק.
- הוא צעיר בגיל וחדש במקצוע (קודמיו קודמו לתפקידים פונקציונליים או נשחקו אל מחוץ למערכת).
- הסטטוס הנמוך המתלווה לנתונים האישיים מחליש את יכולתו ורצונו להאבק על משאבים ושיתוף פעולה.
- יש בידיו רק מעט ידע מקצועי רלבנטי.
- האוריינטציה הטיפולית היא לגיוס תשומות והעדר הגדרה של תפוקות נדרשות: ראש הצוות תומך ומלווה אך אינו מציב מטרות ברורות מדידה, המטופל אינו נדרש להגיע לתוצאות התנהגותיות ובפועל אין במערכת הזו מחויבות לשינוי ולשיפור.

בעיתון הארץ התפרסמו ב-12.12.99 - זו לצד זו שתי ידיעות. אחת דיווחה על מאמץ אכיפה של חוקי התנועה בידי משטרת ישראל, מאמץ האמור להביא בתוך שלשה חדשים לצמצום של לפחות 3% במספר התאונות בששה כבישים בינעירוניים. הידיעה השנייה עסקה בכנס על אלימות במשפחה הערבית. בידיעה פורט מידע רב על העלייה המשמעותית בהיקף הבעיה, על המחסור במשאבים לטיפול בה ועל כך ש"אחד הפתרונות המוצעים לבעיית האלימות היא הגברת השיטור הקהילתי והנוכחות המשטרתית... הבעייה היא שכיום פועלים רק 15 מרכזי שיטור בישובים ערביים".