

לכבוד,  
בועז הירש- מנכ"ל שירות התעסוקה  
א.ג.,

### דוח ביקורת בנושא המרחב המקוון בשירות התעסוקה

1. בהתאם לתוכנית הביקורת הפנימית לשנת 2017 נבדק נושא המרחב המקוון בשירות התעסוקה.

#### 2. מטרת הביקורת:

- בחינת הפעילות המרחב המקוון בשירות התעסוקה, תוך התייחסות להיבטים מרכזיים כגון: יישום אסטרטגיה, התאמת הפעילות המקוונת ליעדים, תקציב וניהול הסכמי מיקור חוץ.
- איתור נקודות תורפה בתהליכים ובבקרה ומתן המלצות לשיפורם.
- בחינת קיום נהלי בקרה פנימית ומידת יעילות הנהלים והתהליכים הקיימים.

#### 3. היקף הביקורת:

הביקורת התבצעה במהלך יוני – ספטמבר 2017.

#### 4. שיטת הביקורת:

- פגישות ושיחות עם מנהלים ועובדים הרלוונטיים לניהול אגף מערכות מידע וכן סמנכ"לות מעסיקים ושירות.
- סקירת תוכניות עבודה בהתאם לאסטרטגיית שירות התעסוקה.
- סקירת מסגרת CobIT 5 לבחינת הבקורות בפעילות מערכות מידע.
- סקירת גילוי דעת 94 - בדבר שיקולי ביקורת הקשורים לגופים מבוקרים המשתמשים בלשכות שירות.
- סקירת מדיניות, נהלים.
- ניתוח הסכמי שירות עם ספקים מרכזיים.
- ביצוע בדיקות מבססות.

## 5. תוכנית הביקורת:

### 5.1 סקירת אסטרטגית המרחב המקוון והפעילות באתר.

- ◆ סקירת תוכנית אסטרטגית למרחב מקוון.
- ◆ סקירת הפעילויות המרכזיות במרחב המקוון.
- ◆ בחינת מבנה ארגוני והגדרת תחומי אחריות בפעילות המקוונת.

### 5.2 בחינת תוכניות עבודה ותקציב הפעילות.

- ◆ בחינת תוכניות עבודה לטווח הקצר והארוך.
- ◆ בחינת עמידה ביעדים ול"ז.
- ◆ בחינת ניהול תקציב.

### 5.3 בחינת תמיכה בערוצי תקשורת מקוונים.

- ◆ בחינת אפקטיביות הפעילות בערוצים דיגיטליים.
- ◆ בחינת השירותים הניתנים באופן מקוון.
- ◆ בחינת הממשק בין מערכת בינה והשמה למרחב המקוון.

### 5.4 בחינת ניהול הידע ומאגרי מידע.

- ◆ בחינת תהליכי איסוף מידע ועיבוד.
- ◆ בחינת ניהול מאגרי המידע ואבטחתם.
- ◆ בחינת תהליכי שיתוף ידע והפצה לשותפים עסקיים.
- ◆ בחינת תהליכי שיתוף ידע והפצה ללקוחות.

### 5.5 בחינת הבקרה על תחזוקת האתר והתפעול.

- ◆ סקירת תנאי ההתקשרות עם ספקי התפעול והתחזוקה של האתר.
- ◆ בחינת ניהול רמות שירות (SLA)
- ◆ בחינת ניהול סיכונים בפעילות המרחב המקוון.

ממצאים עיקריים:

נושא	ממצאים	המלצה	תגובת המשרד
סקירת תכנית אסטרטגית למרחב המקוון	<p>1. התכנית האסטרטגית של המרחב המקוון הוגדרה בשנת 2012 אולם עד שנת 2016 לא בוצע תיקוף למטרות ויעדי התכנית.</p> <p>בתכנית הוגדרו שישה צירים מרכזיים למימוש האסטרטגיה. אחד הצירים הוגדר כ"מקסימום מידע, פעולות ושירותים בכל ערוץ" אשר במסגרתו נדרשות פעולות ושירותים מקוונים לדורש העבודה. חלקים רבים טרם מומשו עד היום, ביניהם: קבלת עדכון על משרות מאוישות, מערכת HR למעסיקים, ממשקים ישירים למערכות החברה של המעסיקים ועוד.</p> <p>2. מסקירת האסטרטגיה עולה כי לא ניתנה התייחסות לאילוצים וחולשות של השירותים טרם אימוץ המטרות, היעדים והשלכות על בחירת ערוצי המימוש. כך למשל, נושאים כגון אילוצים מתוקף חוק ורגולציה, תהליכי עבודה ותרבות ארגונית קיימת, פרופיל ומאפיינים של מחפשי ודורשי עבודה, אשר אינו מתאים לתפיסת עבודה במרחב מקוון. נציין כי סיכונים אלה עלו תוך כדי הפרויקט.</p>	<p>1. בפרויקטים משמעותיים מומלץ לתקף את האסטרטגיה ואת היעדים אחת לשנה ולבצע מעקב אחר הרלוונטיות של תוכניות עבודה והמשאבים בפעילות המרחב המקוון. בנוסף, לאחר עדכון האסטרטגיה מומלץ לערוך סקר פערים ולקבוע מה נדרש כדי ליישם את היעדים והמטרות של המרחב המקוון.</p> <p>2. במסגרת תהליכי תיקוף אסטרטגיה תקופתיים יש לבחון את האילוצים הקיימים במסגרת הפעלת מרחב מקוון ולהגדיר יעדים בהתאם.</p>	<p><b>תגובת אגף מערכות מידע</b></p> <p>1. בין 2012 ל 2016 בוצע פיתוח המרחב המקוון ובמהלכו בוצעו עדכונים בדגשים ובמטרות. לאחר סיום הפיתוח ועם העלייה לאוויר בוצע תיקוף מלא של היעדים והעמידה בהם, בעקבות התיקוף הותאמו מדדי הצלחה. ההחלטה על דחיית מימוש הממשקים למעסיקים בינונים וגדולים התקבלה במהלך תקופת הפיתוח לאחר בחינת ההנהלה את ההשלכות והמשמעויות למימושם.</p> <p>בוצע סקר פערים בין האסטרטגיה המקורית למה שמומש בפועל.</p> <p>2. תפיסת בניית האסטרטגיה הייתה רחבה ככל שניתן כדי לשקף את הפוטנציאל בשלב המימוש נשקלו האילוצים והסיכונים ובהתאם לכך התקבלו החלטות למימוש מתאים. כמו כן, הותאמו מדדי הצלחה.</p>

<p>3. במסגרת הערכות למימוש האסטרטגיה לא הוגדרו עבור ערוצי הפעולה גורמי הצלחה קריטיים (CSF) וכן מדדים ברורים להערכת החזר ההשקעה (ROI). כך למשל, כחלק מצירי מימוש האסטרטגיה הוחלט על הקמת ופיתוח אפליקציה סלולרית. האפליקציה פותחה וכן הוכנו תשתיות לניהול האפליקציה בעלות מוערכת של כ-240,000 ₪. אולם, בשנת 2017, כ-5 שנים לאחר הגדרת האסטרטגיה, כיוון שמודולים רבים לא מומשו והערך המוסף לפעילות המקוונת היה נמוך הוחלט כי אין הצדקה לעלות לאוויר עם האפליקציה.</p> <p>4. כיום, אחוז ניכר מדורשי העבודה משויך לדור ה-Y, אשר מאופיין בהעדפת מיצוי עצמי על פני קביעות בעבודה. באסטרטגיה לא ניתנה התייחסות להיבט זה והשלכותיו על יעדי השירות. כך לדוגמא לא הוגדרו שירותים ייעודים לפלח גילאים זה ולמשרות המציעות מיצוי יכולות. כגון, רמת שכר מבוקשת, דרג בכירות, חשיפה למשרות דומות וכו'.</p>	<p>3. במסגרת תהליכי מימוש האסטרטגיה המעודכנת יש להבטיח כי לפני החלטה על פרויקטים ושינויים נוספים במרחב המקוון עבור כל היעדים יוגדרו פעילויות בהתאם לגורמי הצלחה קריטיים נדרשים ומדד ברור להערכת החזר ההשקעה מפיתוח או תחזוקת פעילות מקוונת.</p> <p>4. מומלץ לשקול להתאים את הפעילות במרחב המקוון לאוכלוסיות ייעודיות באמצעות בניית שירותים, שיווק והתאמת האתר בהתאם למאפייני כל אוכלוסייה.</p>	<p>3. גורמי הצלחה קריטיים היו ברורים: ההנהלה הייתה רתומה, המטרות היו ברורות, הפרויקט תוכנן ונוהל לאורכו, הלקוח היה מעורב, נעשו בדיקות קבלה דקדקניות לפרויקט ועוד. נבחנו חלופות, ומעבר לכך, להקים אתר חדש היה הכרחי בשל התיישנות האתר הישן וטכנולוגיה שאינה נתמכת. כך שבסופו של דבר מונף פרויקט הכרחי למיצוי, תוך התחשבות במגמות ממשלתיות של שיפור שירות לאזרח והתייעלות הארגון.</p> <p>פיתוח אפליקציה הוא כלי אחד מתוך מגוון הכלים והשירותים של המרחב המקוון למימוש. בימים אלא מתנהל משא ומתן עם הספק לפיתוח שרות רספונסיבי עדכני ויעיל שיחליף את האפליקציה.</p> <p>ההמלצה <b>מקובלת</b>, עבור שינויים גדולים המשליכים על היעדים.</p> <p>יצוין כי השושים שמבוצעים במרחב המקוון לאחר עלייה לאוויר הינם שושים קטנים אשר נועדו לשיפור התהליך והשירות ואין בהם שינוי יעדים.</p> <p>4. המרחב המקוון מכיל שירותים יעילים לדור</p>
--	--	---

<p>ה Y כדוגמת קורסי אונליין מתקדמים ורבים, דרג בכירות המשרה וכו'. בהתייחס לצינור רמת שכר למשרה ספציפית – הנ"ל אינו נפוץ באתרים מקבילים.</p> <p>ההמלצה <b>מקובלת</b>, יבוצע באופן שוטף.</p> <p><b>תגובת סמנל"לות מעסיקים ושירות</b></p> <p>1. בשנת 2013 הוגדרו יעדים שתוקפו שנית בדצמבר 2016 ותוקפו בשלישית בפברואר 2017. לגבי ההמלצה- התקיימה פגישה באוגוסט 2016 ובספטמבר 2016.</p> <p>2. התקיימו באופן שוטף וועדות היגוי שהציפו את כל האילוצים וכללו ניהול סיכונים.</p> <p>3. מודולים רבים באפליקציה לא מומשו – זו לא הסיבה שהאפליקציה לא עלתה לאוויר.</p>			
<p>1. במסגרת האסטרטגיה הוגדר כי שירות התעסוקה יפעיל פעילות שיווקית תומכת מיצוב מול קהלי היעד. נכון למועד הביקורת, כשנה לאחר עליית המרחב המקוון לאוויר, טרם בוצעו פעולות</p>	<p>1. מומלץ כי השירות יגדיר תוכנית שיווק בהתאם ליעדי האסטרטגיה כבסיס לפעילות פרסום מול מעסיקים.</p>		<p><b>בחינת הפעילויות המרכזיות במרחב המקוון</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>תגובת אגף מערכות מידע</b></p> <p>4. השירות ממוכן – קיים ממשק למשרד הכלכלה, בטל"א ולבינה והשמה. אישור המעסיק מבוצע ע"י מש"ל – יחידה המנוהלת בסמנכ"לות מעסיקים ושירות.</p> <p>5. תהליך רישום מעסיק באתר נחלק ל-2 חלקים:</p> <p>1. רישום באתר על-ידי המעסיק.</p> <p>2. בדיקה ידנית של פרטי הרישום ואישור הרישום, על ידי מוקד התמיכה מש"ל שמופעל על ידי שירות התעסוקה.</p> <p>סעיף מס' 1 בוצע בהצלחה, סעיף מס' 2 לא בוצע ע"י מוקד מש"ל וחודדו הנהלים.</p> <p>בהמשך לבדיקה זו יצא תחקיר מקיף הכולל גם</p>	<p>2. יש לבחון מיקוד הפעילות המקוונת לאוכלוסייה משכילה בעלת אוריינטציה טכנולוגית גבוהה.</p> <p>3. מומלץ להגדיר תהליכים המאפשרים שילוב של פעילות מקוונת בתהליכי העבודה בלשכות. כמו כן, יש לבחון יצירת מבחן תעסוקה מקוון לאוכלוסיות יעד.</p> <p>4. מומלץ לבחון הגדרת ממשק ממוכן ומקוון של אישור מול רשות החברות או מע"מ.</p> <p>5. יש להגדיר בקרות ממוכנות המונעות התחזות כגון שליחת אישור רישום לכתובת דואר אלקטרוני לפי פרטים הרשומים ברשם החברות או מע"מ ולהתריע על רישום חשוד.</p>	<p>שיווקיות משמעותיות לגיוס מעסיקים חדשים. נכון למועד הביקורת באתר ישנם 302,271 מחפשי עבודה לעומת 13,437 משרות אצל 4,950 מעסיקים רשומים.</p> <p>2. היצע המשרות לבעלי השכלה גבוהה, הינו נמוך. רק 7% מכלל המשרות מיועדות לעובדים בעלי תואר ראשון. נציין כי האוריינות הטכנולוגית של בעלי תואר תואמת לסגמנט הירוק שהגדיר השירות- כך שבפועל האתר כיום אינו מאפשר פנייה לקהל היעד שהוגדר בתכנית המרחב המקוון.</p> <p>3. תהליך ניהול משרות והשמה שמקורן באתר המתנהל בנפרד מתהליך ניהול משרות והשמה המתנהל בלשכות, אשר דורש העבודה מחויב אליו. כך למעשה, למעט רישום ראשוני ללשכות לא הוגדרו תהליכים עסקיים המאפשרים חיסכון בתשומות ושיפור ההיבטים הרגולטורים של השירות כגון מבחן תעסוקה מקוון. נציין, שיעד זה לא מומש גם עבור אוכלוסיות ספציפיות כגון: דורשי עבודה בעלי תואר אחרי גיל 50, או בעלי מוגבלות.</p>	
--	--	--	--

<p>המלצות לתיקון.</p> <p>6. * הנושא מטופל בגרסה 5.2 שתושק בתחילת נובמבר.</p> <p>* שו"ש קיים נמצא בשלב אפיון.</p> <p>8. קיימת הפרדה. כל אזרח המבקש להרשם כמחפש עבודה (ללא תלות בזכאות לקצבה והפיכתו לדו"ע) נידרש להרשם לאתר, בתהליך קצר הכולל 10 שדות ובהם: פרטים אישיים, תהליך אימות זהות ובחירת שם משתמש וסיסמה.</p> <p>יוער כי גם תהליך קצר זה מתוכנן לעבור שינוי בגרסה.</p> <p><b>תגובת סמנכ"לות מעסיקים ושירות</b></p> <p>1. כמות המשרות באתר ביחס לאתרים אחרים נחשבת לגדולה. זו לא הבעיה.</p> <p>2. נכון ל-24.9.17 ישנם 2092 משרות לתואר שני. רק הן מהוות כ-15%.</p> <p>4. מעסיק חדש מאושר אוטומטית, סניף אצל מעסיק דורש אישור. האישור למעסיק נעשה כל יום בבקר ובכל שעה, הבעיה היא ביום חמישי עד ראשון.</p>	<p>6. מומלץ לבחון עדכון ממשק מעסיקים באתר.</p> <p>7. יש ליישם הגבלה על תאריך משרה ולחסום משרות שלא זכו לכניסות במשך זמן רב.</p> <p>8. יש להתאים את תהליך הרישום למחפשי עבודה כך שיהיה ידידותי ולשפר את חווית המשתמש. בנוסף, יש להפריד בין מחפשי עבודה לדורשי העבודה תוך התאמת פרופיל הרישום.</p>	<p>4. בעת הרשמה של מעסיק חדש בשירות, הוא נדרש להזין מס' ח.פ. או תיק ניכויים ולהמתין לאישור השירות על מנת שיוכל לפרסם משרה. השירות אינו ממוכן ואישור מעסיק עשוי לקחת מס' ימים. דבר המקשה על מעסיקים רבים לפרסם את משרותיהם.</p> <p>5. מבדיקת הביקורת עולה כי, ניתן להירשם כמעסיק באתר עם פרטים פיקטיביים או אשר אינם תואמים וכן לנהל משרות ומועמדים. כאשר משתמש נרשם לראשונה עם ח.פ. או תיק ניכויים אשר אינו תואם לחברתו, הוא מקבל הרשאות גבוהות בניהול מעסיק באתר וכן חוסם את החברה המקורית לניהול עתידי באתר. הדבר מאפשר ניהול של כלל הסניפים, המשרות והמועמדים של המעסיק. בנוסף גם כאשר המשתמש פותח משרות על ח.פ. אשר אינו תואם, הן פתוחות להגשת מועמדות על ידי מחפשי עבודה.</p> <p>6. ממשק המשתמש למעסיקים, אינו ידידותי למשתמש ומסובך להתמצאות. נמצאו מספר</p>	
--	--	--	--

		<p>בעיות עיקריות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• בתצוגת המשרות ("המשרות שלי") ישנה תצוגה של משרות פעילות וסגורות יחד, וכן תצוגה של מועמדים רלוונטיים ולא רלוונטיים יחד, דבר המקשה על מעקב וניהול תקין.</li> <li>• לא ניתן לערוך פרטי איש קשר בארגון.</li> <li>• לא קיים הסבר בין "מועמד זהב" לבין "ציידים".</li> <li>• מיונים אשר אינם עובדים תקין. לדוגמא – מיון עובדים בחיפוש פרטני של דרישות מסוימות, לעיתים אינו ממין לפי כלל הפרמטרים הדרושים ומתקבלות תוצאות אשר אינן תואמות.</li> </ul> <p>7. על מנת לשמור על היצע איכותי יש צורך במאגר משרות מטיוב. מעסיק אשר מפרסם משרה, נדרש להזין עבודה תאריך תוקף, אשר בו תיסגר המשרה. אולם בפועל, לא קיימת הגבלה על התאריך, כך שניתן לפתוח משרות עם תוקף למספר שנים. משרות אשר נפתחות במסלול הדיגיטאלי ולא מנוהלות באופן לשכתי, אין אחריהן מעקב מצד השירות. כך, במידה ומשרה אוישה לא דרך השירות ואינה נסגרת על ידי המעסיק, יכולה</p>	
--	--	---	--



		<p>להישאר פתוחה ורלוונטית למשך חודשים רבים.</p> <p>8. קיימת הפרדה בין מחפשי עבודה ודורשי עבודה. אולם, ביישום תהליכי העבודה באתר, לא יושמה הפרדה זו. כך שבפועל גם מחפש העבודה נדרש למלא שדות רבים אשר נחוצים לדורש העבודה בלבד, כך שתהליך הרישום למחפש העבודה לאתר, קשה ומסורבל ללא צורך.</p>	
<p><b>תגובת אגף מערכות מידע</b></p> <p>1. ועדת ההיגוי התכנסה באופן שותף בזמן הפיתוח ועד לעליה לאוויר.</p> <p>החל משלב המעבר לתחזוקה הניהול והבקרה השוטפים מבוצעים ע"י כלל הגורמים המעורבים בדומה לבקרה במערכות אחרות שנמצאות בשירות.</p> <p>מבוצע מעקב הנהלה באופן שוטף הן בשלב בניית תוכניות העבודה ואישרה ע"י מנ"כל השירות והן בשלב מעקב הביצוע.</p> <p>3. אגף המחשוב פועל באופן שוטף לזיהוי חדשנות טכנולוגית והזדמנויות חדשניות ובחינת משמעות הכנסתה לשירות. פרק מיוחד יש בתוכנית</p>	<p>1. מומלץ לקיים ועדה אשר תדון בנושאי המרחב המקוון, אחת לפרקי זמן קבועים. זאת על מנת לעקוב אחר ההתקדמות השוטפת ואחר סנכרון העבודה בין האגפים השונים.</p> <p>2. בהתאם לתכנית הארגונית ליישום האסטרטגיה, מוצע להקים יחידה ייעודית שתהיה אחראית על כלל הערוצים הישירים של השירות.</p> <p>3. מוצע להקים יחידה ארגונית</p>	<p>1. הוקמה ועדת היגוי אשר פעלה עד עליית המרחב המקוון לאוויר באוגוסט 2016. נכון למועד הביקורת, הועדה טרם התכנסה למרות שהעבודה על המרחב המקוון נמשכת ותלויה בשיתוף פעולה מצד אגפים שונים בשירות.</p> <p>2. באסטרטגיה הוצע כי תוקם יחידה ייעודית שתהיה אחראית על כלל הערוצים הישירים של השירות. אולם יחידה כזאת אינה קיימת. האתר והמוקד באחריות סמנכ"לות מעסיקים ושירות וניהול ערוצי המדיה החברתית באחריות הדוברות.</p> <p>3. שירות התעסוקה הגדיר ביעדיו את חשיבות מיצובו של שירות התעסוקה בישראל ע"י ערכים</p>	<p><b>בחינת מבנה ארגוני והגדרת תחומי אחריות בפעילות</b></p>

<p>האסטרטגית של האגף לשנים 2018-2022 לדוגמא – שירותי ענן, IOT , BI , מציאות רבודה, omnichannel. חתימה דיגיטלית.</p> <p>4. האתר שפותח משלב מוצרים טכנולוגיים רבים ומורכבים המנוהלים למול שכבת הניהול המרכזית ESB. לכן כל פיתוח חדש דורש בדיקות של שכבות רלוונטיות.</p> <p>בשקלול תשומות הפיתוח למול תשומות הבדיקות נכון לעבוד בתצורה גרסאות ולא agile.</p> <p><b>תגובת סמנ"כלות מעסיקים ושירות</b></p> <p>בשוטף השינויים מתנהלים כגרסאות בהם מעורבים כל הגורמים העסקיים.</p>	<p>אשר תהיה אחראית על חדשנות בארגון, זיהוי הזדמנויות חדשניות ותכנון פעולות בהתאם לכך.</p> <p>4. מומלץ לבחון הגדרת תהליכי עבודה שיאפשרו ביצוע שינויים מהירים באתר ועדכון טכנולוגי שוטף של הפעילות בערוצים המקוונים.</p>	<p>של "חדשנות" ו"איכות השירות". אולם בפועל, לא הוגדרו תחומי אחריות או תפקידים האחראים על חדשנות, זיהוי הזדמנויות חדשניות ותכנון פעולות בהתאם אשר תסייע להשגת יעד זה.</p> <p>4. הפעלת מרחב מקוון אפקטיבי לאורך זמן, דורשת השתלבות בערוצים מקוונים חדשים ושינויים מהירים באתר האינטרנט באמצעות תהליכי פיתוח זריז, סביבת בדיקות דינאמית המאפשרות שילוב של רכיבים חדשים והתגייסות מצד מחלקות שונות לסיוע בהיבטים עסקיים ורגולטוריים. בפועל, תהליכי העבודה מול הספק, קצב ביצוע השינויים והיעדר תהליך עסקי תומך אינם מסייעים לשמירת עדכניות האתר וקיים סיכון כי האתר יתיישן והשירות יידרש להגדיר פרויקט חדש בעוד מספר שנים. כך למשל, נדרש שינוי של ממשק מעסיקים וכן, תהליך ניהול השינויים המבוסס על גרסאות ולא פיתוח מהיר ושוטף.</p>	
---	--	--	--

<p><b>תגובת סמנכ"לות מעסיקים ושירות</b></p> <p>לגבי מס' המשרות המוצעות באתרים מקבילים- יש לקחת בחשבון שבאתרים אלו יש כפילות במשרות. כמה חברות כ"א יכולות להעלות את אותה משרה + המעסיק. אצלנו אין כפילויות.</p> <p>1. מבוצע מעקב אחת לרבעון כפי שההנהלה החליטה.</p> <p>2. ההמלצה המקצועית שלנו היא לשפר את מודול מעסיקים ורק אז לעשות שיווק מאסיבי "אין הזדמנות שנייה לרושם ראשוני".</p>	<p>1. נדרש להגדיר יעדים בהתאם לאסטרטגיה, או לחילופין יש לשנות את האסטרטגיה ולהבטיח כי בכל מקרה מתבצע תהליך מעקב אחר השגת היעדים.</p> <p>2. נדרש להגדיר תוכנית עבודה להשגת היעדים שנקבעו.</p>	<p>1. מדדי הצלחה לבחינת העמידה ביישום התכנית האסטרטגית ולבחינת אפקטיביות התכנית, הוגדרו רק כשנה לאחר ניסוח התכנית. המדדים שהוגדרו לאחר יישום המרחב המקוון נועדו לבחון יעדים שונים מאלו שהוגדרו ביעדי התכנית. למשל, אין התייחסות לדורשי עבודה אקדמאיים באסטרטגיה ולחילופין, אין התייחסות לשדרוג מיצובו של שירות התעסוקה, המופיע בתכנית האסטרטגית. אי לכך, לא בוצעה בקרה אחר יישום היעדים המקוריים ולא נמדדה הצלחת יישומם. היעדים המרכזיים הנמדדים מתמקדים באפקטיביות האתר כאשר בפועל שאר יעדי האסטרטגיה לא יושמו.</p> <p>2. מבחינת יישום מדדי ההצלחה עולה כי ישנו פרמטר אשר אינו נמדד כלל במהלך 2017 וכן ישנם ארבעה מדדים אשר יעדיהם לא הושגו. (פירוט מלא בגוף הדוח)</p>	<p><b>בחינת אפקטיביות הפעילות בערוצים הדיגיטליים</b></p>
<p><b>תגובת אגף מערכות מידע</b></p> <p>1. כל התקלות הקריטיות מטופלות מיידית ובזמן אמת בבחינת 24/7.</p> <p>כפי שהובהר מערכת זו משמשת לפתיחת תקלות אל הספק איוויב.</p>	<p>1. יש להגדיר תהליכי הבטחת עמידה ביעדי השירות במוקד.</p> <p>2. מומלץ לבחון את התאמת מערכת SysAid לתהליך</p>	<p>1. מבחינת סיכום נתוני חודש יולי במוקד שירות הלקוחות. נמצא כי, חלה ירידה ברמת השירות (שיחות אשר נענות תוך 60 שניות), אשר עומדת על 68% בחודש יולי, לעומת 81.8% בחודש הקודם.</p>	<p><b>בחינת ניהול רמת שירות (SLA)</b></p>

<p>2. מבוצע שילוב פתרון OTP במערכת.</p>	<p>התמיכה והשירות במוקד ולבצע שינויים נדרשים.</p> <p>- מומלץ לבחון תהליך של ניתוח ודיווח תקלות רוחביות כחלק מגיבוש הדרישות לשינויים במערכת. מומלץ לבחון יישום תהליך אוטומטי של החלפת סיסמא תוך שילוב אמצעי אימות נוסף.</p>	<p>2. מבחינת נתוני תקלות ממערכת SysAid החל מ-5/2016. נמצא כי:</p> <p>- תאריך סגירה של תקלה אינו נשמר וכתוצאה מכך SLA אינו נספר ולא ניתן לעקוב אחר עמידה של ספק ביעדי השירות אשר נקבעו, גם עבור תקלות משביתות.</p> <p>- מניתוח דיווח חוזר לאורך זמן על אותה תקלה עולה כי, תקלות בתהליכים קריטיים אינם מטופלים לאורך מספר ימים. כך למשל, תקלה ברישום לאתר ארכה ארבעה ימי עסקים. תקלה בהפעלת חשבון ארכה עשרה ימים.</p>	
---	--	---	--

## 6. סקירת אסטרטגית המרחב המקוון והפעילות באתר

### 6.1 סקירת תוכנית אסטרטגית למרחב המקוון

במהלך שנת 2012 הוחלט בהנהלת שירות התעסוקה על שינוי תפיסת השירות ומעבר לפעילות גם במרחב הדיגיטלי, בהתאם לתוכנית אסטרטגית שגובשה ע"י חברת ייעוץ חיצונית (EY). במרכז פרויקט זה הוחלט על בניית אתר אינטרנט חדש לשירות. התכנית האסטרטגית למרחב המקוון נבנתה בשנת 2012. בין המטרות אשר הוגדרו בתכנית האסטרטגית:

- שיפור השירות ללקוחות שירות התעסוקה לצרכנים הפנים ארגוניים.
- ייעול תהליכי עבודה והשגת חסכון בתשומות וגידול בתפוקות תוך התייחסות לרגולציית הטיפול בדורשי עבודה.
- התווית הכיוון הטכנולוגי וקביעת סדרי עדיפויות להשקעה כספית בהתאם ליעדי הארגון וצרכיו.
- בידול השירות המקוון של שירות התעסוקה ומיצובו בשוק תיווך העבודה בישראל.

התכנית האסטרטגית הגדירה יעדים עיקריים למרחב המקוון בשירות התעסוקה:

1. שיפור שיעור ההצלחה בהשמות באמצעות הגדלת האינטראקציה בין דורשי עבודה ומעסיקים במרחב המקוון.
2. הגדלת נתח שוק ע"י איתור ומשיכת מבקשי עבודה ובעיקר מעסיקים שאינם רשומים או פועלים כיום במסגרת שירות התעסוקה.
3. הרחבת היקף המשתמשים בכלים ושירותים בתחום ההשמה ותחום תמיכה בהשמה.
4. שדרוג מיצובו של שירות התעסוקה בישראל ע"י צירוף ערכים של "חדשנות" ו"איכות שירות".
5. הגדלת היקף השירותים והממשקים בין שירות התעסוקה לבין דורשי עבודה ומעסיקים. (חיזוק הנאמנות, מינוף הזדמנויות ושיפור משמעותי בעדכניות של משרות ומבקשי עבודה)
6. ויסות הפעילות של שירות התעסוקה על פני מספר ערוצים ובהתאם מיקוד המשאבים האנושיים לפעילות איכותית יותר מול קהלים הזקוקים ליותר תמיכה.

## הביקורת בדקה את אסטרטגיית המרחב המקוון בהיבטים הבאים:

- סקירת יישום ומימוש אסטרטגיית המרחב המקוון.

- יישום ותיקוף יעדים למרחב המקוון.

### ממצאים

1. התכנית האסטרטגית של המרחב המקוון הוגדרה בשנת 2012 אולם עד שנת 2016 לא בוצע תיקוף למטרות ויעדי התכנית.  
בתכנית הוגדרו שישה צירים מרכזיים למימוש האסטרטגיה. אחד הצירים הוגדר כ"מקסימום מידע, פעולות ושירותים בכל ערוץ" אשר במסגרתו נדרשות פעולות ושירותים מקוונים לדורש העבודה. חלקים רבים טרם מומשו עד היום, ביניהם: קבלת עדכון על משרות מאוישות, מערכת HR למעסיקים, ממשקים ישירים למערכות החברה של המעסיקים ועוד.
2. מסקירת האסטרטגיה עולה כי לא ניתנה התייחסות לאילוצים וחולשות של השירותים טרם אימוץ המטרות, היעדים והשלכות על בחירת ערוצי המימוש. כך למשל, נושאים כגון אילוצים מתוקף חוק ורגולציה, תהליכי עבודה ותרבות ארגונית קיימת, פרופיל ומאפיינים של מחפשי ודורשי עבודה, אשר אינו מתאים לתפיסת עבודה במרחב מקוון. נציין כי סיכונים אלה עלו תוך כדי הפרויקט.
3. במסגרת הערכות למימוש האסטרטגיה לא הוגדרו עבור ערוצי הפעולה גורמי הצלחה קריטיים (CSF) וכן מדדים ברורים להערכת החזר ההשקעה (ROI). כך למשל, כחלק מצירי מימוש האסטרטגיה הוחלט על הקמת ופיתוח אפליקציה סלולרית. האפליקציה פותחה וכן הוכנו תשתיות לניהול האפליקציה בעלות מוערכת של כ-240,000 ₪. אולם, בשנת 2017, כ-5 שנים לאחר הגדרת האסטרטגיה, כיוון שמודולים רבים לא מומשו והערך המוסף לפעילות המקוונת היה נמוך הוחלט כי אין הצדקה לעלות לאוויר עם האפליקציה.
4. כיום, אחוז ניכר מדורשי העבודה משויך לדור ה-Y, אשר מאופיין בהעדפת מיצוי עצמי על פני קביעות בעבודה. לדוגמא, מהנדסי תוכנה מקרב דור ה-Y, החליפו עבודה כל 3.26 שנים בממוצע. כשבדור ה-X ניתן היה למצוא אנשים שהחזיקו עבודה גם מעל ל-6 שנים ויותר<sup>1</sup>. אולם, באסטרטגיה לא ניתנה התייחסות להיבט זה והשלכותיו על יעדי השירות. כך לדוגמא לא הוגדרו שירותים ייעודיים לפלח גילאים זה ולמשרות המציעות מיצוי יכולות. כגון, רמת שכר מבוקשת, דרג בכירות, חשיפה למשרות דומות וכו'.

---

<sup>1</sup>Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences

## המלצות ומסקנות

1. בפרויקטים משמעותיים מומלץ לתקף את האסטרטגיה ואת היעדים אחת לשנה ולבצע מעקב אחר הרלוונטיות של תוכניות עבודה והמשאבים בפעילות המרחב המקוון. בנוסף, לאחר עדכון האסטרטגיה מומלץ לערוך סקר פערים ולקבוע מה נדרש כדי ליישם את היעדים והמטרות של המרחב המקוון.
2. במסגרת תהליכי תיקוף אסטרטגיה תקופתיים יש לבחון את האילוצים הקיימים במסגרת הפעלת מרחב מקוון ולהגדיר יעדים בהתאם.
3. במסגרת תהליכי מימוש האסטרטגיה המעודכנת יש להבטיח כי לפני החלטה על פרויקטים ושינויים נוספים במרחב המקוון עבור כל היעדים יוגדרו פעילויות בהתאם לגורמי הצלחה קריטיים נדרשים ומדד ברור להערכת החזר ההשקעה מפיתוח או תחזוקת פעילות מקוונת.
4. מומלץ לשקול להתאים את הפעילות במרחב המקוון לאוכלוסיות ייעודיות באמצעות בניית שירותים, שיווק והתאמת האתר בהתאם למאפייני כל אוכלוסייה.

## תגובת אגף מערכות מידע

1. בין 2012 ל 2016 בוצע פיתוח המרחב המקוון ובמהלכו בוצעו עדכונים בדגשים ובמטרות. לאחר סיום הפיתוח ועם העלייה לאוויר בוצע תיקוף מלא של היעדים והעמידה בהם, בעקבות התיקוף הותאמו מדדי הצלחה. ההחלטה על דחיית מימוש הממשקים למעסיקים בינונים וגדולים התקבלה במהלך תקופת הפיתוח לאחר בחינת ההנהלה את השלכות והמשמעויות למימושם. בוצע סקר פערים בין האסטרטגיה המקורית למה שמומש בפועל.
  2. תפיסת בניית האסטרטגיה הייתה רחבה ככל שניתן כדי לשקף את הפוטנציאל בשלב המימוש נשקלו האילוצים והסיכונים ובהתאם לכך התקבלו החלטות למימוש מתאים. כמו כן, הותאמו מדדי הצלחה.
  3. גורמי הצלחה קריטיים היו ברורים: ההנהלה הייתה רתומה, המטרות היו ברורות, הפרויקט תוכנן ונוהל לאורכו, הלקוח היה מעורב, נעשו בדיקות קבלה דקדקניות לפרויקט ועוד. נבחנו חלופות, ומעבר לכך, להקים אתר חדש היה הכרחי בשל התיישנות האתר הישן וטכנולוגיה שאינה נתמכת. כך שבסופו של דבר מונף פרויקט הכרחי למיצוי, תוך התחשבות במגמות ממשלתיות של שיפור שירות לאזרח והתייעלות הארגון.
- פיתוח אפליקציה הוא כלי אחד מתוך מגוון הכלים והשירותים של המרחב המקוון למימוש.
- בימים אלא מתנהל משא ומתן עם הספק לפיתוח שרות רספונסיבי עדכני ויעיל שיחליף את האפליקציה.
- ההמלצה **מקובלת**, עבור שינויים גדולים המשליכים על היעדים.

יצוין כי השושים שמבוצעים במרחב המקוון לאחר עלייה לאוויר הינם שושים קטנים אשר נועדו לשיפור התהליך והשירות ואין בהם שינוי יעדים.

4. המרחב המקוון מכיל שירותים יעילים לדור ה Y כדוגמת קורסי אונליין מתקדמים ורבים, דרג בכירות המשרה וכו'. בהתייחס לציון רמת שכר למשרה ספציפית – הנ"ל אינו נפוץ באתרים מקבילים. ההמלצה **מקובלת**, יבוצע באופן שוטף.

### **תגובת סמנל"ות מעסיקים ושירות**

1. בשנת 2013 הוגדרו יעדים שתוקפו שנית בדצמבר 2016 ותוקפו בשלישית בפברואר 2017.  
לגבי ההמלצה- התקיימה פגישה באוגוסט 2016 ובספטמבר 2016.
2. התקיימו באופן שוטף וועדות היגוי שהציפו את כל האילוצים וכללו ניהול סיכונים.
3. מודולים רבים באפליקציה לא מומשו – זו לא הסיבה שהאפליקציה לא עלתה לאוויר.

### **6.2 בחינת הפעילויות המרכזיות במרחב המקוון**

הפעילות העיקרית באתר מתחלקת בין מחפשי העבודה והמעסיקים. עבור **מחפשי העבודה**, הוגדרו הפעילויות הבאות:

- שירותים דיגיטליים- השירותים העיקריים לדורש העבודה הניתנים באופן מקוון. כמו, רישום ללשכה, חיפוש משרות ושליחת קו"ח.
- בירור זכויות- מכיל מדריכים והסברים שונים, כגון: מדריך רישום ללשכה, מידע על דמי אבטלה, הסבר על תהליך ועדת ערר ועוד.
- ניהול קריירה- קורסים אונליין, הכשרות מעשיות, סדנאות, השתלמויות ועוד.
- תכניות מיוחדות - מענק עבודה מרוחקת, שוברים להכשרה מקצועית ועוד.

עבור **מעסיקים**, הוגדרו הפעילויות הבאות:

- שירותים דיגיטליים- השירותים העיקריים למעסיק הניתנים באופן מקוון. כמו, פרסום משרות, חיפוש עובדים, מועמד זהב.
- שירותים מתקדמים- יום ראיונות מרוכז למועמדים בלשכה, ליווי עובדים בתהליך הפיטורין, תכנון פרויקט גיוס עד קליטה בארגון ועוד.
- מעגל העבודה- מאמרים אודות גיוס עובדים, סיום העסקה, קליטה ועוד.



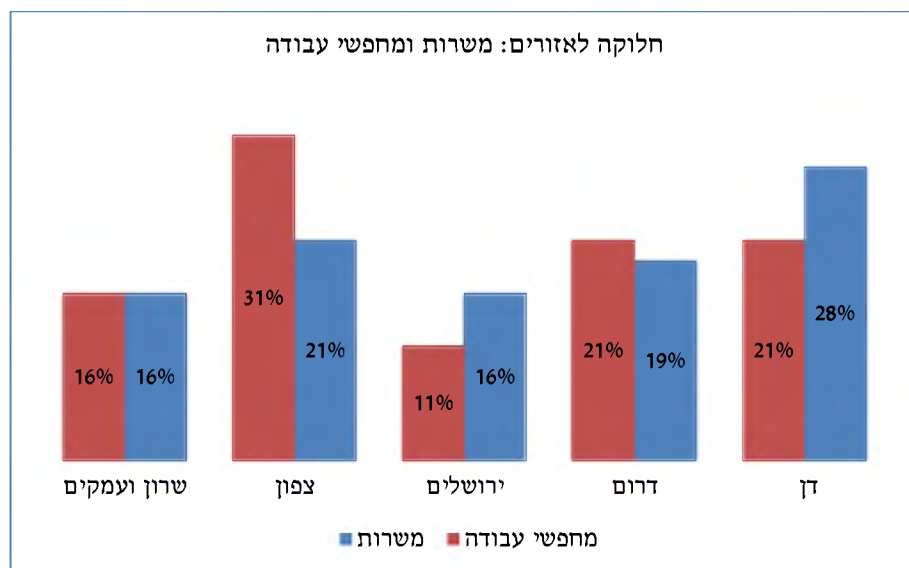
• **מידע- חוות דעת מלקוחות קודמים ועוד.**

קיימים שני מסלולים לניהול משרה באתר - המסלול הלשכתי והמסלול הדיגיטלי. המסלול הדיגיטלי, נמצא בניהול מלא של המעסיק. כלומר, כאשר המעסיק פותח המשרה, מגייס את המועמדים וסוגר את המשרה. אולם כאשר המעסיק בוחר בניהול לשכתי של משרתו, לאחר פתיחת המשרה היא עוברת לניהול ע"י הלשכה. המועמדים עוברים דרך הלשכה ומגיעים למעסיק רק לאחר מכן. כמו כן, במסלול זה, המעסיק אינו יכול "לנהל" את משרתו או לסגור אותה.

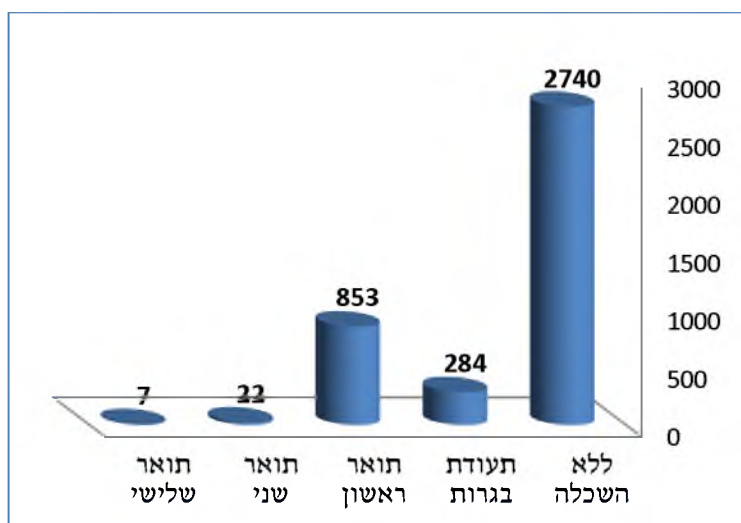
להלן מפת ביקוש העבודה לעומת היצע המשרות:



להלן תרשים המתאר את חלוקת מחפשי העבודה לפי אזורים:



איכות היצע המשרות בהתאם לדרישת רמת השכלה נדרשת למשרה (ארצי):



במסגרת הביקורת, בוצעה כניסה לאתר ונבחנו תהליכים מרכזיים – כגון, רישום כמעסיק במאגר המעסיקים ופרסום משרות וכן רישום כמחפש עבודה.

**הביקורת בחנה את הפעילויות במרחב המקוון בהיבטים הבאים:**

- בחינת הפעילויות מרכזיות בראי היעדים.
- בחינת פעילויות מרכזיות בהתאם לזמינות ונגישות למשתמש.

#### מצאים

1. במסגרת האסטרטגיה הוגדר כי שירות התעסוקה יפעיל פעילות שיווקית תומכת מיצוב מול קהלי היעד. נכון למועד הביקורת, כשנה לאחר עליית המרחב המקוון לאוויר, טרם בוצעו פעולות שיווקיות משמעותיות לגיוס מעסיקים חדשים. נכון למועד הביקורת באתר ישנם 302,271 מחפשי עבודה לעומת 13,437 משרות אצל 4,950 מעסיקים רשומים.
2. היצע המשרות לבעלי השכלה גבוהה, הינו נמוך. רק 7% מכלל המשרות מיועדות לעובדים בעלי תואר ראשון. נציין כי האוריינות הטכנולוגית של בעלי תואר תואמת לסגמנט הירוק שהגדיר השירות- כך שבפועל האתר כיום אינו מאפשר פנייה לקהל היעד שהוגדר בתכנית המרחב המקוון.
3. תהליך ניהול משרות והשמה שמקורן באתר המתנהל בנפרד מתהליך ניהול משרות והשמה המתנהל בלשכות, אשר דורש העבודה מחויב אליו. כך למעשה, למעט רישום ראשוני ללשכות לא הוגדרו תהליכים עסקיים המאפשרים חיסכון בתשומות ושיפור ההיבטים הרגולטורים של השירות כגון מבחן תעסוקה מקוון. נציין, שיעד זה לא מומש גם עבור אוכלוסיות ספציפיות כגון: דורשי עבודה בעלי תואר אחרי גיל 50, או בעלי מוגבלות.

4. בעת הרשמה של מעסיק חדש בשירות, הוא נדרש להזין מס' ח.פ או תיק ניכויים ולהמתין לאישור השירות על מנת שיוכל לפרסם משרה. השירות אינו ממוכן ואישור מעסיק עשוי לקחת מס' ימים. דבר המקשה על מעסיקים רבים לפרסם את משרותיהם.

5. מבדיקת הביקורת עולה כי, ניתן להירשם כמעסיק באתר עם פרטים פיקטיביים או אשר אינם תואמים וכן לנהל משרות ומועמדים. כאשר משתמש נרשם לראשונה עם ח.פ או תיק ניכויים אשר אינו תואם לחברתו, הוא מקבל הרשאות גבוהות בניהול מעסיק באתר וכן חוסם את החברה המקורית לניהול עתידי באתר. הדבר מאפשר ניהול של כלל הסניפים, המשרות והמועמדים של המעסיק. בנוסף גם כאשר המשתמש פותח משרות על ח.פ. אשר אינו תואם, הן פתוחות להגשת מועמדות על ידי מחפשי עבודה.

6. ממשק המשתמש למעסיקים, אינו ידידותי למשתמש ומסובך להתמצאות. נמצאו מספר בעיות עיקריות:

- בתצוגת המשרות ("המשרות שלי") ישנה תצוגה של משרות פעילות וסגורות יחד, וכן תצוגה של מועמדים רלוונטיים ולא רלוונטיים יחד, דבר המקשה על מעקב וניהול תקין.
- לא ניתן לערוך פרטי איש קשר בארגון.
- לא קיים הסבר בין "מועמד זהב" לבין "ציידים".
- מיונים אשר אינם עובדים תקין. לדוגמא – מיון עובדים בחיפוש פרטני של דרישות מסוימות, לעיתים אינו ממיין לפי כלל הפרמטרים הדרושים ומתקבלות תוצאות אשר אינן תואמות.

7. על מנת לשמור על היצע איכותי יש צורך במאגר משרות מטיוב. מעסיק אשר מפרסם משרה, נדרש להזין עבודה תאריך תוקף, אשר בו תיסגר המשרה. אולם בפועל, לא קיימת הגבלה על התאריך, כך שניתן לפתוח משרות עם תוקף למספר שנים. משרות אשר נפתחות במסלול הדיגיטאלי ולא מנוהלות באופן לשכתי, אין אחריהן מעקב מצד השירות. כך, במידה ומשרה אוישה לא דרך השירות ואינה נסגרת על ידי המעסיק, יכולה להישאר פתוחה ורלוונטית למשך חודשים רבים.

8. קיימת הפרדה בין מחפשי עבודה ודורשי עבודה. אולם, ביישום תהליכי העבודה באתר, לא יושמה הפרדה זו. כך שבפועל גם מחפש העבודה נדרש למלא שדות רבים אשר נחוצים לדורש העבודה בלבד, כך שתהליך הרישום למחפש העבודה לאתר, קשה ומסורבל ללא צורך.

## המלצות ומסקנות

1. מומלץ כי השירות יגדיר תוכנית שיווק בהתאם ליעדי האסטרטגיה כבסיס לפעילות פרסום מול מעסיקים.
2. יש לבחון מיקוד הפעילות המקוונת לאוכלוסייה משכילה בעלת אוריינטציה טכנולוגית גבוהה.
3. מומלץ להגדיר תהליכים המאפשרים שילוב של פעילות מקוונת בתהליכי העבודה בלשכות. כמו כן, יש לבחון יצירת מבחן תעסוקה מקוון לאוכלוסיות יעד.
4. מומלץ לבחון הגדרת ממשק ממוכן ומקוון של אישור מול רשות החברות או מע"מ.
5. יש להגדיר בקורות ממוכנות המונעות התחזות כגון שליחת אישור רישום לכתובת דואר אלקטרוני לפי פרטים הרשומים ברשם החברות או מע"מ ולהתריע על רישום חשוד.
6. מומלץ לבחון עדכון ממשק מעסיקים באתר.
7. יש ליישם הגבלה על תאריך משרה ולחסום משרות שלא זכו לכניסות במשך זמן רב.
8. יש להתאים את תהליך הרישום למחפשי עבודה כך שיהיה ידידותי ולשפר את חווית המשתמש. בנוסף, יש להפריד בין מחפשי עבודה לדורשי העבודה תוך התאמת פרופיל הרישום.

## תגובת אגף מערכות מידע

4. השירות ממוכן – קיים ממשק למשרד הכלכלה, בטל"א ולבינה והשמה. אישור המעסיק מבוצע ע"י מש"ל – יחידה המנוהלת בסמנכ"לות מעסיקים ושירות.
5. תהליך רישום מעסיק באתר נחלק ל-2 חלקים: 1. רישום באתר על-ידי המעסיק.
2. בדיקה ידנית של פרטי הרישום ואישור הרישום, על ידי מוקד התמיכה מש"ל שמופעל על ידי שירות התעסוקה.
- סעיף מס' 1 בוצע בהצלחה, סעיף מס' 2 לא בוצע ע"י מוקד מש"ל וחודדו הנהלים. בהמשך לבדיקה זו יצא תחקיר מקיף הכולל גם המלצות לתיקון.
- 6.

תגובה	ממצא
הנושא מטופל בגרסה 5.2 שתושק בתחילת נובמבר.	בתצוגת המשרות ("המשרות שלי") ישנה תצוגה של משרות פעילות וסגורות יחד, וכן תצוגה של מועמדים רלוונטיים ולא רלוונטיים יחד, דבר המקשה על מעקב וניהול תקין.
ש"ש קיים נמצא בשלב אפיון.	לא ניתן לערוך פרטי איש קשר בארגון.

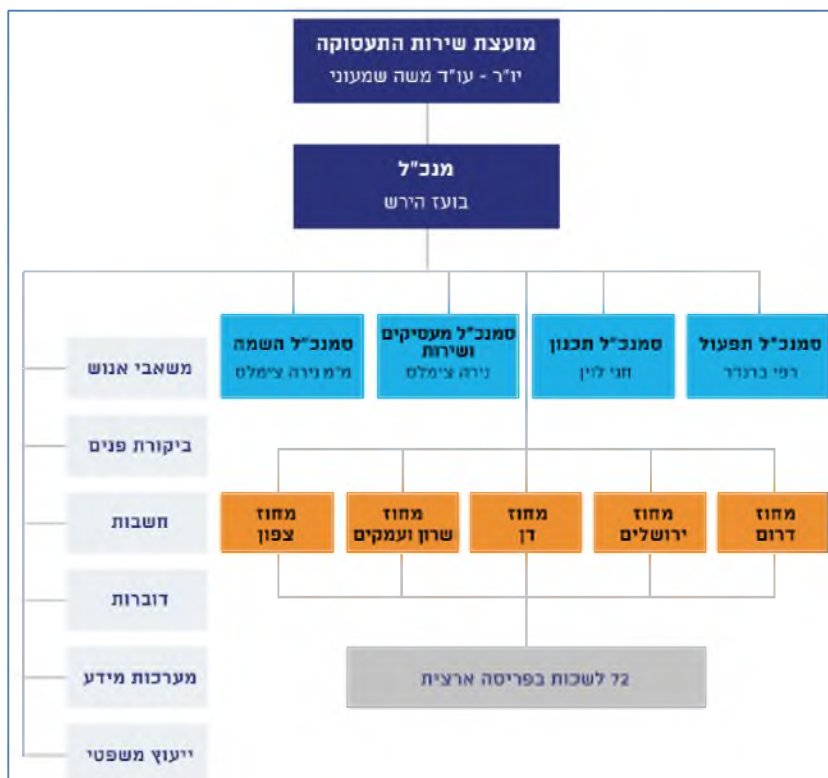
8. קיימת הפרדה. כל אזרח המבקש להרשם כמחפש עבודה (ללא תלות בזכאות לקצבה והפיכתו לדו"ע) נידרש להרשם לאתר, בתהליך קצר הכולל 10 שדות ובהם: פרטים אישיים, תהליך אימות זהות ובחירת שם משתמש וסיסמה. יוער כי גם תהליך קצר זה מתוכנן לעבור שינוי בגרסה 6.

#### **תגובת סמנ"לות מעסיקים ושירות**

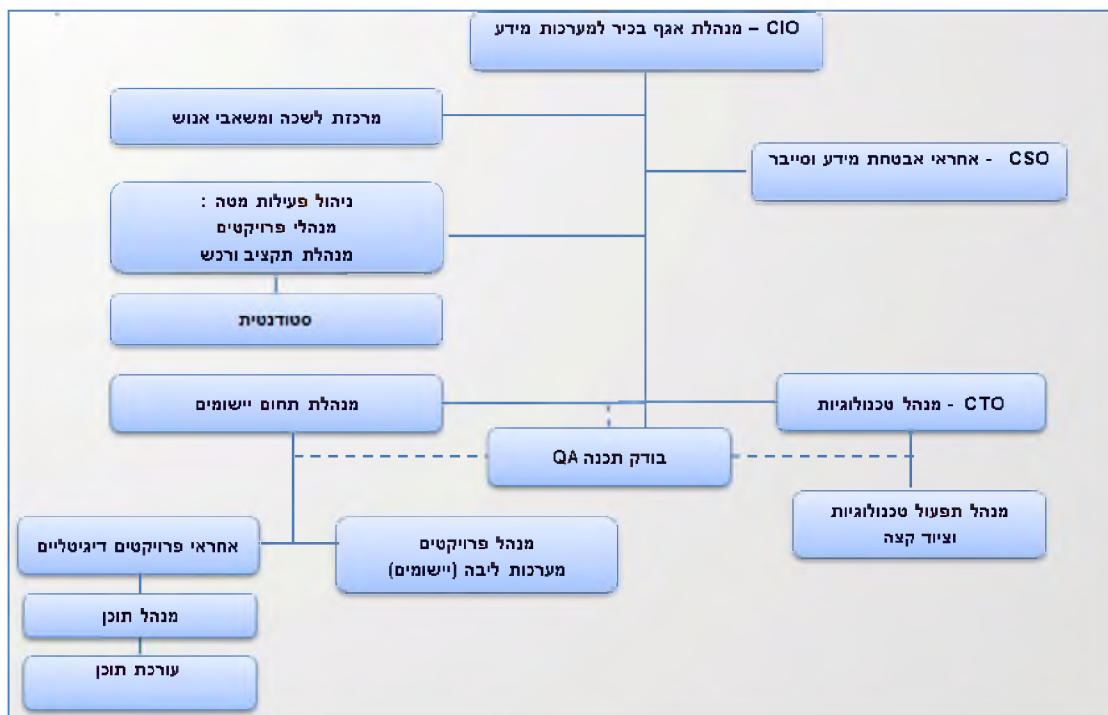
3. כמות המשרות באתר ביחס לאתרים אחרים נחשבת לגדולה. זו לא הבעיה.
4. נכון ל-24.9.17 ישנם 2092 משרות לתואר שני. רק הן מהוות כ-15%.
4. מעסיק חדש מאושר אוטומטית, סניף אצל מעסיק דורש אישור. האישור למעסיק נעשה כל יום בבקר ובכל שעה, הבעיה היא ביום חמישי עד ראשון.

### 6.3 בחינת מבנה ארגוני והגדרת תחומי אחריות בפעילות המקוונת

תרשים ארגוני כללי- שירות התעסוקה:



תרשים ארגוני- אגף מערכות מידע :



פרויקט המרחב המקוון בהיקפו ובתכולתו המקורית הוגדר כפרויקט כלל שירותי, כאשר ההיבטים הטכנולוגיים הוגדרו באחריות אגף מערכות מידע והיבטים עסקיים באחריות תחום מעסיקים, תחום התפעול ועוד. בין היתר, מטרת הפרויקט הייתה לשדרג את מיצובו של שירות התעסוקה ע"י ערכים של חדשנות.

מסגרת התקן CobiT מגדירה פעילויות בקרה לניהול טכנולוגיה. בכללם מספר פעילויות הבקרה מרכזיות לניהול חדשנות טכנולוגית בארגון:

✚ יצירת סביבה תומכת חדשנות, בהתחשב בנושאים כמו תרבות ארגונית, שיתוף ועידוד העובדים לרעיונות חדשניים, פורומים טכנולוגיים ועוד.

✚ לעקוב אחר טכנולוגיות חדשות אשר רלוונטיות לפרויקט ספציפי ועשויות לקדם את הפרויקט.

✚ להמליץ על יוזמות חדשניות נוספות אשר נוגעות לפרויקט.

✚ לעקוב אחר יישום ושימוש טכנולוגיות חדשניות אשר הוטמעו בארגון על מנת להבטיח את הצלחתן ולהפיק לקחים.

**הביקורת בחנה את המבנה הארגוני והגדרת תחומי האחריות בפעילות המקוונת בהיבטים הבאים:**

- **תמיכת המבנה הארגוני בניהול פרויקט המרחב המקוון.**

- **בחינת פעילות ועדות היגוי.**

#### **ממצאים**

1. הוקמה ועדת היגוי אשר פעלה עד עליית המרחב המקוון לאוויר במאי 2016. נכון למועד הביקורת, הועדה טרם התכנסה למרות שהעבודה על המרחב המקוון נמשכת ותלויה בשיתוף פעולה מצד אגפים שונים בשירות.
2. באסטרטגיה הוצע כי תוקם יחידה ייעודית שתהיה אחראית על כלל הערוצים הישירים של השירות. אולם יחידה כזאת אינה קיימת. האתר והמוקד באחריות סמנכ"לות מעסיקים ושירות וניהול ערוצי המדיה החברתית באחריות הדוברות.
3. שירות התעסוקה הגדיר ביעדיו את חשיבות מיצובו של שירות התעסוקה בישראל ע"י ערכים של "חדשנות" ו"איכות השירות". אולם בפועל, לא הוגדרו תחומי אחריות או תפקידים האחראים על חדשנות, זיהוי הזדמנויות חדשניות ותכנון פעולות בהתאם אשר תסייע להשגת יעד זה.
4. הפעלת מרחב מקוון אפקטיבי לאורך זמן, דורשת השתלבות בערוצים מקוונים חדשים ושינויים מהירים באתר האינטרנט באמצעות תהליכי פיתוח זריז, סביבת בדיקות דינאמית המאפשרות שילוב של רכיבים חדשים והתגייסות מצד מחלקות שונות לסיוע בהיבטים עסקיים ורגולטוריים. בפועל, תהליכי העבודה מול הספק,

קצב ביצוע השינויים והיעדר תהליך עסקי תומך אינם מסייעים לשמירת עדכניות האתר וקיים סיכון כי האתר יתיישן והשירות יידרש להגדיר פרויקט חדש בעוד מספר שנים. כך למשל, נדרש שינוי של ממשק מעסיקים וכן, תהליך ניהול השינויים המבוסס על גרסאות ולא פיתוח מהיר ושוטף.

### **המלצות ומסקנות**

1. מומלץ לקיים ועדה אשר תדון בנושאי המרחב המקוון, אחת לפרקי זמן קבועים. זאת על מנת לעקוב אחר ההתקדמות השוטפת ואחר סנכרון העבודה בין האגפים השונים.
2. בהתאם לתכנית הארגונית ליישום האסטרטגיה, מוצע להקים יחידה ייעודית שתהיה אחראית על כלל הערוצים הישירים של השירות.
3. מוצע להקים יחידה ארגונית אשר תהיה אחראית על חדשנות בארגון, זיהוי הזדמנויות חדשניות ותכנון פעולות בהתאם לכך.
4. מומלץ לבחון הגדרת תהליכי עבודה שיאפשרו ביצוע שינויים מהירים באתר ועדכון טכנולוגי שוטף של הפעילות בערוצים המקוונים.

### **תגובת אגף מערכות מידע**

2. ועדת ההיגוי התכנסה באופן שותף בזמן הפיתוח ועד לעליה לאוויר. החל משלב המעבר לתחזוקה הניהול והבקרה השוטפים מבוצעים ע"י כלל הגורמים המעורבים בדומה לבקרה במערכות אחרות שנמצאות בשירות. מבוצע מעקב הנהלה באופן שוטף הן בשלב בניית תוכניות העבודה ואישרה ע"י מנ"כ השירות והן בשלב מעקב הביצוע.
3. אגף המחשוב פועל באופן שוטף לזיהוי חדשנות טכנולוגית והזדמנויות חדשניות ובחינת משמעות הכנסתה לשירות. פרק מיוחד יש בתוכנית האסטרטגית של האגף לשנים 2018-2022 לדוגמא – שירותי ענן, IOT, BI, מציאות רבודה, omnichannel. חתימה דיגיטלית.
4. האתר שפותח משלב מוצרים טכנולוגיים רבים ומורכבים המנוהלים למול שכבת הניהול המרכזית ESB. לכן כל פיתוח חדש דורש בדיקות של שכבות רלוונטיות. בשקלול תשומות הפיתוח למול תשומות הבדיקות נכון לעבוד בתצורה גרסאות ולא agile.

### **תגובת סמנ"כלות מעסיקים ושירות**

1. בשוטף השינויים מתנהלים כגרסאות בהם מעורבים כל הגורמים העסקיים.



## 7. בחינת תקציב הפעילות ותכנית העבודה

### 7.1 תקציב

בפרויקט המרחב המקוון, הושקעו כ-15 מיליון ₪ וכ-40 שנות אדם להקמה ופיתוח. נתוני תקציב מול ביצוע לפרויקט המרחב המקוון המעודכנים ליולי 2017:

משימות	תקציב מאושר	הזמנות שנפתחו עד כה	תשלומים עד כה	יתרת תשלום למול הזמנות	אחוז ביצוע
איוויב - תחזוקה, ארוח ורישוי	1,541,803 ₪	1,351,465 ₪	847,987 ₪	503,478 ₪	55%
ש"ש-ים מרחב מקוון	600,000 ₪	509,083 ₪	164,085 ₪	344,998 ₪	27.35%
המשך תרגומים לערבית של האתר	117,000 ₪	30,420 ₪	10,913 ₪	19,507 ₪	16.29%
כ"א יישומים-מנהל תוכן איוויב - ניב	257,400 ₪	210,600 ₪	155,237 ₪	55,363 ₪	73.78%

### 7.2 תוכניות עבודה

תכנית עבודה למרחב המקוון, הוגדרה לפי גרסאות לאפליקציית האתר בהתאם לרבעונים. לכל גרסה פורטה תכנית עבודה ותומחרה התכולה. התכניות מתועדפות עפ"י החלטת מנכ"ל. להלן תכנית העבודה אשר הוגשה כהצעה:

גרסה	תקציב בש"ח	תאריך יעד
4.2	69,250.00	פברואר
5	343,000.00	מאי
6	215,000.00	אוגוסט
7	205,000.00	דצמבר
סה"כ	973,733 ₪	

הביקורת בחנה את תוכניות העבודה ועמידה ביעדים, בהתאם להיבטים הבאים:

- בחינת תוכניות עבודה.
- בחינת עמידה בלוחות זמנים.
- בחינת תכנון תקציב.
- בחינת עמידה בתקציב.

### ממצאים

1. קיימים נושאים אשר הוגדרו במסגרת התכולה של גרסאות, אך לא בוצעו. למרות שהוגדרו לוחות זמנים עבור כל גרסה, בעקבות בעיות עם ספק החברה, הטיפול בשינויים אלו מתעכב מעבר לזמן המתכוון. כאשר כרגע הדגש הוא על תיקון תקלות שבר בלבד.

גרסה	תכולה	תאריך ביצוע	עלות מתוקצבת
5	צ'ט בוט	אפריל	80,000 ₪
5	החלפת קאפצ'ה לריקאפצ'ה	אפריל	8,000 ₪
6	שדרוג מפת היצע וביקוש	יולי	80,000 ₪

2. מבדיקת הביקורת עולה כי לא מתבצע תכנון והערכה נכונה של התקציב. כך למשל, עבור סעיף שוש"ים למרחב המקוון אחוז הביצוע הינו 27.35% כאשר בפועל, נפתחו הזמנות בכ-84% מסך התקציב המאושר לאותו סעיף. ללא הערכה נכונה של מועד ניצול התקציב קיימת חשיפה לתעדוף ובחירה של משימות אשר אינן נכונות.

### המלצות ומסקנות

1. מומלץ לבצע מעקב אחר ניהול וביצוע תכנית העבודה על מנת לאפשר תעדוף נכון של משימות ותקציבים.
2. יש לקבוע ולהגדיר תקציב בהתאם להערכה שוטפת של עמידה בל"ז שנקבע למשימות ויעדים שהוגדרו.

### תגובת אגף מערכות מידע

1. חלק מהמשימות הן משימות שוטפות שהתשלום בגינן מבוצע באופן חודשי כמו שליחת דיוורים לדו"ע חלק מההזמנות הן הזמנות למשימה מסויימת והתשלום מבוצע לאחר עלייתה לאוויר כמו צ'ט בוט וחלק מהמשימות מנוהלות לפי בנק שימושים עד סוף שנה.
- התעדוף מתבצע בתהליך מסודר של השירות בכל גרסה מכילה תכולות מאושרות ועל סמך התכולות שאושרו נבנית תוכנית עבודה מפורטת המאושרת ע"י האגף. האגף מבצע בקרה שוטפת על מימוש התוכנית.

## 8. בחינת תמיכה בערוצי תקשורת מקוונים

### 8.1 בחינת אפקטיביות הפעילות בערוצים הדיגיטליים

ב-2013, לאחר עליית המרחב המקוון לאוויר, הוחלט לבנות שבעה מדדי הצלחה למרחב המקוון אשר נסקרים אחת לרבעון. הוגדרו מדדי ההצלחה הבאים:

- עליה של X% בשביעות רצון של מקבלי השירות בשירות התעסוקה.
  - דורשי עבודה אקדמאיים שהם יוזרים פעילים.
  - גידול בכמות הכניסות לאתר האינטרנט (בחודש).
  - גידול בכמות המשרות שמקורן באתר ל- X לחודש.
  - יוזרים פעילים באתר מסך זכאי גמלת אבטלה ואינו תובע.
  - גידול במספר המעסיקים (ח.פ) לחודש שנרשמים באתר.
  - גידול במספר המעסיקים (יוזרים) לחודש פעילים באתר.
  - X% מהמתייצבים החדשים לחודש באבטלה ואינו תובע עשו רישום ראשוני ללשכה באינטרנט.
- היעדים אשר הושגו בהצלחה בחודש יוני הינם:

- כמות יוזרים פעילים באתר, כאשר היעד הינו 60,000 ובפועל תועדו 60,194.
- דורשי עבודה אקדמאיים שהם יוזרים פעילים – כאשר היעד הינו 13,000 ובפועל תועדו 22,291.
- יוזרים פעילים מסך זכאי גמלת אבטלה ואינו תובע- כאשר היעד הינו 45,000 ובפועל תועדו 53,374.
- גידול במספר המעסיקים לחודש הנרשמים באתר- כאשר היעד הינו 120 ובפועל נרשמו 366.

לפי נתוני הלמ"ס, מספר המשרות הפנויות (הידועות) המבוקשות ביותר - ממוצע חודשי, מרס-מאי 2017:

פער	משרות פנויות באתר	מס' ממוצע של משרות פנויות במשק	משלח יד	
8,813	712	9,525	עובדים בתחום מכירות	1
7,977	401	8,378	מלצרים ומוזגים	2
6,944	183	7,127	מהנדסים	3
4,272	45	4,317	מפתחי תוכנה	4
3,458	1,492	4,950	עובדי מטבח וניקיון במוסדות ומשקי בית	5
3,676	99	3,775	נציגי מכירות טלפוניים	6
3,995	376	4,371	מטפלים סיעודיים במוסדות ובמשקי בית	7
2,857	135	2,992	עובדי תחום הבנייה	8

2,534	67	2,601	בוני בתים, בנאים ומניחי בטון	9
3,261	150	3,411	מאבטחים	10
2,850	611	3,461	הנדסאים וטכנאים	11

נסקרו מספר אתרי חיפוש עבודה מרכזיים. עולה כי מספר המשרות המוצעות באתר AllJobs הינו 36,074 וכן עבור JobMaster מספר המשרות המוצעות הינו 32,216.

**הביקורת בחנה את אפקטיביות הפעילות בערוצים הדיגיטליים, בהתאם להיבטים הבאים:**  
**- בחינת יישום והשגת יעדים שהוגדרו.**

### מצאים

1. מדדי הצלחה לבחינת העמידה ביישום התכנית האסטרטגית ולבחינת אפקטיביות התכנית, הוגדרו רק כשנה לאחר ניסוח התכנית. המדדים שהוגדרו לאחר יישום המרחב המקוון נועדו לבחון יעדים שונים מאלו שהוגדרו ביעדי התכנית. למשל, אין התייחסות לדורשי עבודה אקדמאיים באסטרטגיה ולחילופין, אין התייחסות לשדרוג מיצובו של שירות התעסוקה, המופיע בתכנית האסטרטגית. אי לכך, לא בוצעה בקרה אחר יישום היעדים המקוריים ולא נמדדה הצלחת יישומם. היעדים המרכזיים הנמדדים מתמקדים באפקטיביות האתר כאשר בפועל שאר יעדי האסטרטגיה לא יושמו.

2. מבחינת יישום מדדי הצלחה, עולה כי:

- הפרמטר אשר נועד למדוד עלייה באחוז שביעות הרצון של מקבלי השרות בשרות התעסוקה לא נבדק, מאחר והמידע מבוסס על בדיקות הלשכה לשיפור השרות אשר לא בוצעו לשנת 2017.
- המרחב המקוון נבנה באסטרטגיה סיגמנטלית, כאשר הדגש הוא למעשה על הסגמנט הירוק- דורשי העבודה באופן דיגיטלי. חלקם, הינם דורשי עבודה אקדמאיים. ליוני 2017, נמדדו 22,291 משתמשים פעילים אקדמאיים במרחב המקוון. לעומת זאת נמצאו פחות מ-1000 משרות לבעלי רקע אקדמי. כך למשל מניתוח נתוני הלמ"ס ניתן לראות כי מס' המשרות המוצעות במשק במוצע עבור מפתחי תוכנה הינו 4,317 כאשר באתר מוצעות כ-45 משרות בתחום.
- הוגדר מדד אשר בוחן את הגידול בכמות הכניסות לאתר האינטרנט. נמצא כי עבור שנת 2017, ממוצע כניסות חודשי לרבעון, הינו רק כ-83% בממוצע מהיעד אשר הוגדר. למשל, עבור יוני 2017 הוגדר יעד של 180,000 כניסות כאשר בפועל נספרו 147,843 כניסות.

- בחודש יוני, נפתחו 486 משרות דרך האתר כ- 46% אחוז מתוך היעד שהוגדר (800 משרות). זאת לעומת 1,754 משרות שנפתחו באמצעות הלשכות במערכת בינה והשמה, כך שבפועל, השירות אינו מצליח לגרום למעסיקים לפתוח משרות דרך האתר ובכך להוריד את עלויות התפעול של השירות ולממש את יעדי המרחב המקוון.
- נקבע מדד אשר בוחן את מספר דורשי העבודה החדשים המגיעים ללשכה, אשר ביצעו רישום ראשוני ללשכה דרך האתר. מסקירת נתוני האתר עולה כי בחודש יוני רק כ-1,694 נרשמו מתוך היעד שהוגדר (2,475 נרשמים) זאת מתוך ממוצע של כ-16,500 מתייצבים בלשכה.

### מסקנות והמלצות

1. נדרש להגדיר יעדים בהתאם לאסטרטגיה, או לחילופין יש לשנות את האסטרטגיה ולהבטיח כי בכל מקרה מתבצע תהליך מעקב אחר השגת היעדים.
2. נדרש להגדיר תוכנית עבודה להשגת היעדים שנקבעו.

### תגובת סמנכ"לות מעסיקים ושירות

- לגבי מס' המשרות המוצעות באתרים מקבילים-
- יש לקחת בחשבון שבאתרים אלו יש כפילות במשרות. כמה חברות כ"א יכולות להעלות את אותה משרה + המעסיק. אצלנו אין כפילויות.
1. מבוצע מעקב אחת לרבעון כפי שהנהלה החליטה.
  2. ההמלצה המקצועית שלנו היא לשפר את מודול מעסיקים ורק אז לעשות שיווק מאסיבי "אין הזדמנות שנייה לרושם ראשוני".

### 8.2 בחינת השירותים הניתנים באופן מקוון

שירות התעסוקה מפעיל במרחב המקוון ניתוח של Google Analytics על מנת לאסוף וליצור נתונים סטטיסטיים מפורטים על תנועות הגולשים באתר. לדוגמא, עבור הקורסים המקוונים באתר, נמצא שימוש גדול ביותר בקורס האקסל לעומת קורס הלינקדאין.

באמצעות כלי זה, אפשר לנתח את הפעילות באתר ולהפיק לקחים לגבי אזורים אטרקטיביים יותר או פחות מבחינת כניסות משתמשים. התקבלו ונסקרו נתוני האתר לחודש יולי - נמצא תקין.

### 8.3 בחינת הממשק בין מערכת בינה והשמה למרחב המקוון

קיימים מספר ממשקים בין מערכת בינה והשמה ואתר האינטרנט של המרחב המקוון.

**מלמ-** אחת לשבוע מתבצעת הרצה של השגויים אשר מנותחים באמצעות שאילתות לתחקור סיבת השגיאה. קיים פירוט של סוגי הממשקים והשגיאות.  
**Ewave-** בשלב ראשוני, ההתראות על תקלות/שגיאות מרוכזות במערכת SysAid. תחקור התקלה מתבצע באתר וכן במערכת Kibana, המאפשרת תצוגה ויזואלית למידע המאוחסן ב-Elastic Search. לאחר התחקור, מעבירים לגורם הרלוונטי לטיפול.  
התקבל נוהל טיפול בשגויים בממשקים בין המרחב המקוון ומערכת בינה והשמה מטעם Ewave וכן נוהל טיפול בשגויים בממשקים בין בינה והשמה והמרחב המקוון מטעם מלמ.

#### ממצאים

התקבלו נתוני תקלות ממערכת SysAid עבור חודשים יוני-יולי 2017. אולם לא התקבל לוג מערכת ממשקים לתיעוד הצלחת הממשקים שהועברו.

#### תגובת אגף מערכות מידע

לבקשתכם הועבר לכם בעבר קובץ "תקלות מרחב מקוון" הקובץ מכיל את כלל התקלות ובין היתר את נפילת הממשקים.

### 9. בחינת ניהול הידע ומאגרי מידע

#### 9.1 בחינת ניהול מאגרי מידע ואבטחתם

בפברואר 2016 בוצע סקר אבטחת מידע ע"י חברת BugSec למרחב המקוון. מטרתו הייתה לבצע בדיקות חדירה למערכת. בנוסף, במרץ 2016, בוצע סקר קוד וארכיטקטורה בהיבטי אבטחת מידע עבור פרויקט מרחב מקוון ע"י חברת מייקרוסופט.

**הביקורת בחנה את ניהול הידע ומאגרי המידע, בהתאם להיבטים הבאים:**

**- בחינת אבטחת המידע ותיקון ליקויים קודמים.**

#### ממצאים

1. בסקרי אבטחת מידע, עלו ממצאי אבטחת מידע בדרגות חומרה שונות. נמצאו 3 ממצאים בעלי רמת סיכון **גבוהה**- משמע, שמימוש הסיכון עלול לגרום נזק עסקי לארגון, כמו: דליפת נתונים, ביצוע פעולות לא מורשות, מניעת שירות ועוד. בנוסף, ממצאים אלו בעלי סבירות למימוש **גבוהה**- משמע, מימוש הסיכון יכול להיגרם בקלות ע"י תוכנות אוטומטיות או ע"י תוקף בעל ידע בסיסי בלבד. לא נמצא תיעוד לתיקון ממצאים אלו או ליישום הפתרון המוצע.

## **מסקנות והמלצות**

1. יש לנהל חשיפות במאגר מסודר ולבצע מעקב אחר הטיפול בחשיפות. מומלץ להגדיר כי חשיפות גבוהות שלא טופלו למעלה מחצי שנה ידווחו למנכ"ל.

## **תגובת אגף מערכות מידע**

1. תיעוד לתיקון בוצע כחלק מתחזוקה השוטפת של המרחב המקוון. יובהר כי כל תיקון בין ביישום ובין בתשתיות מנוהל בתהליך CR המתאר את התיקונים והסיכון בתיקון ומאושר לביצוע על ידינו. כל הממצאים נכנסו לתכנית העבודה וטופלו.

## **9.2 בחינת תהליכי שיתוף ידע והפצה לשותפים עסקיים**

התקשרות עם מעסיקים רלוונטיים לפרסום משרות באתר, נעשית בכמה דרכים. בין השאר: פנייה באמצעות רשתות חברתיות כמו פייסבוק ולינקדאין וכן פניה ישירה באמצעות גורמים רלוונטיים מתוך השירות. לא קיים פרסום נוסף ברשתות הטלוויזיה והרדיו.

**הביקורת בחנה את תהליכי שיתוף ידע והפצה לשותפים עסקיים, בהתאם להיבטים הבאים:**

- **בחינת רשתות חברתיות ודרכי שיווק והפצה למעסיקים.**

## **ממצאים**

1. מסקירת רשתות החברתיות בשימוש שירות התעסוקה, נבחנו Facebook ו- LinkedIn ו- Twiter. עולה כי כמעט ולא נעשה שימוש בערוצים אלה. כך לדוגמה עבור חודש יולי 2017, נמצא פרסום אחד הפונה למעסיקים להצטרף למאגר המשרות של שירות התעסוקה.

## **מסקנות והמלצות**

1. מומלץ לשקול פרסום נרחב יותר ברשתות החברתיות על מנת להגדיל את החשיפה לפלח השוק הרלוונטי.

### 9.3 בחינת תהליכי שיתוף ידע והפצה ללקוחות

- פרסום המרחב המקוון לדורשי העבודה מבוצע בכמה דרכים: הפניה מרכזית מבוצעת באמצעות הלשכות ע"י הפניה ממתאמי תעסוקה לפלח האוכלוסייה הרלוונטית מקרב דורשי העבודה.
- שירות התעסוקה מפרסם מודעה באתר AllJobs המפנה את האוכלוסייה של דורשי העבודה לאתר שירות התעסוקה במקרים הרלוונטיים.
- חיפוש אינטרנטי עצמאי ע"י דורשי ומחפשי העבודה.

**הביקורת בחנה את תהליכי שיתוף ידע והפצה ללקוחות, בהתאם להיבטים הבאים:**

**- בחינת רשתות חברתיות ודרכי שיווק והפצה למבקשי עבודה.**

#### מצאים

1. בעת חיפוש מילות מפתח בגוגל, כמו "חיפוש משרות" או "חיפוש עבודה", אתר שירות התעסוקה מופיע לאחר כ-7 או 8 תוצאות אחרות (לעיתים בעמוד החיפוש הבא), דבר אשר מקשה על מחפשי עבודה להגיע לאתר ואינו חושף את האתר ללקוחות ייעודיים נוספים.

#### מסקנות והמלצות

1. במסגרת הגדרת תוכנית שיווקית יש לבחון את קידום האתר במנועי חיפוש.

#### תגובת סמנל"ות מעסיקים ושירות

מבוצע היום באופן שוטף ומאסיבי לד"ע וגולשים ולמעסיקים באופן שוטף פחות מאסיבי עד שדרוג המערכת.

#### 10. בחינת הבקרה על תחזוקת האתר והתפעול

**10.1 סקירת תנאי ההתקשרות עם ספקי התפעול והתחזוקה של האתר.**

לפרויקט המרחב המקוון, ישנם כ- 15 ספקים, יועצים, ספקי משנה :

MalamTeam, E-Wave, 2B-Secure, BumpYard, WIZsupport, Niloosoft	ספקי תוכנה
EY	ספק מלווה מוביל
SenseCom, Lotem, Microsoft	יועצים, ליווי, הדרכה, הטמעה
NGSOFT, @-Z, BugSec	בודקים
תקשוב, Triple-C	ספקי שירות



## **תהליך הפקת לקחים**

תהליך הפקת הלקחים בוצע בסוף שנת 2016, ע"י EWave, מלמ ו – EY. מסקירת תוצאות הפקת לקחים ממוקדי התחקיר של הספקים, נמצאו מספר נושאים עיקריים:

1. בעיית סנכרון בין הספקים.
2. לא הוגדר גורם מאחד ומוביל מצד הארגון, בתחום לו"ז, קבלת החלטות ותעדוף.
3. דוחות ספקים לא נמצאו בשליטת הלקוח.
4. לא הייתה שקיפות מרבית לגבי גורמי סיכון במסגרת ביצוע הפרויקט כמו עיכובים בלו"ז, מורכבויות וכו'.

**הביקורת בחנה את תנאי ההתקשרות עם ספקי תפעול ותחזוקה באתר בהתאם להיבטים הבאים:**

- בחינת מנגנוני דיווח של הספק.
- בחינת ניהול ודיווח אירועים.

### **ממצאים**

1. לא נמצאה התייחסות מצד הארגון לתחקיר בנושא הספקים. נכון למועד הביקורת לא נמצא תיעוד לפגישות עבודה ייעודיות לצורך סנכרון בין בעלי העניין בשירות לכלל ספקים המעורבים.

### **מסקנות והמלצות**

1. מומלץ לתעד את המענה לנושאים שעלו במסגרת התחקיר ולהבטיח כי מתבצע סנכרון שוטף בין כלל בעלי העניין בשירות לספקים השונים.

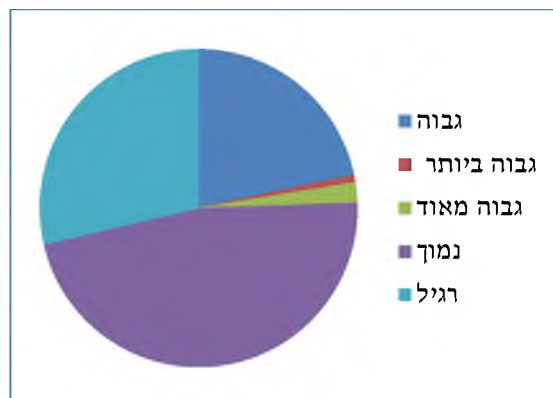
### **תגובת אגף מערכות מידע**

לגבי תהליך הפקת לקחים - משלב בדיקות הקבלה, דרך העלייה לאוויר וכניסה לתפעול השוטף, בוצע תהליך ניהול סיכונים וקיים לוז מעודכן.

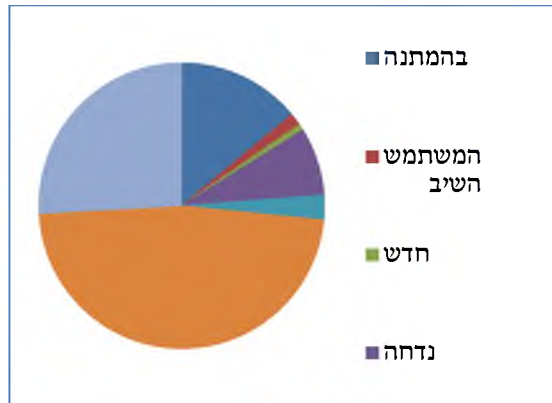
## 10.2 בחינת ניהול רמות שירות (SLA)

- בהגדרת הדרישות הראשונית, הוגדר כי משך הזמן למחויבות לטיפול בתקלה צריך להיות: א. עבור תקלות משביתות – עד 5 שעות.  
ב. תקלה דחופה – עד 10 שעות.  
ג. תקלה רגילה – עד 24 שעות.
- למרחב המקוון יש מוקד טלפוני של שירות התעסוקה, היושב באשדוד. המוקד מיועד לאזרחים עבור סיוע טכני קל ומידע נדרש כגון שעות פתיחה וכד'. במוקד מועסקים כ-26 נציגי תמיכה אשר מטפלים במענה טלפוני ובפניות צ'אט. למוקדנים ישנה גישה מוגבלת לבינה והשמה וכן גישה ל'Back Office של האתר, על מנת לספק תמיכה לפניות ותקלות האזרחים. במידה והתומך אינו מסוגל לספק מענה או במצב בו הוא מזהה כי מדובר בתקלה יותר תשתיתית, הוא פותח פניה במערכת SysAid . עבור חודש יולי 2017, התקבלו 1171 פניות לממוצע ביום במוקד שירות לקוחות הטלפוני, הן טלפונית והן בצ'אט. כ-90% מהפונים הינם דורשי עבודה לעומת 8% מעסיקים. כ-75% מהנושאים הינם מידע כללי, 16% פניות בנושא מידע אישי ו-9% תמיכה טכנית. כאשר הנושאים השכיחים הינם לרוב בירור יום ההתייצבות/פעילות בלשכה וברמה הטכנית – שחזור/איפוס שם משתמש וסיסמא , רישום ראשוני ללשכה ובעיות בהרשמה לאתר.
- תקלות במערכת המנוהלות במערכת SysAid מטופלות באחריות הספק-איוויב. הפונים למערכת יכולים להיות ממספר גורמים. למשל:
  - תקלות הנפתחות ע"י עובדים המזהים ליקוי במערכת.
  - תומך הלפדסק אשר לא מצליח לפתור תקלה עבור משתמש.עבור כל תקלה קיימת עדיפות, בהתאם לדחיפותה. החל מגבוה ביותר ועד נמוך.

תרשים המתאר את פילוח התקלות על פי עדיפותן:



תרשים המתאר את סטטוס טיפול בתקלות:



- תמיכה בבינה והשמה מנוהלת ע"י מלמ באמצעות מערכת CA. תחת אחריותם נושאי הליבה- כמו שירותי תחזוקה, מערכות הפעלה, תקשורת, שרתים וכו'. כך שמשתמשי המוקד הינם למעשה עובדי השירות ולא אזרחים. דוחות בנושא ניהול תקלות חומרה ותוכנה נשלחות מדי חודש אל מנהלת פרויקטים ומנהל System באגף המבצעים בדיקה וניתוח של SLA.

**הביקורת בחנה את ניהול רמת השירות באתר בהתאם להיבטים הבאים:**

- בחינת עמידה בניהול רמת שירות (SLA).

- בחינת ניהול, סיווג ודיווח תקלות.

#### ממצאים

1. מבחינת סיכום נתוני חודש יולי במוקד שירות הלקוחות. נמצא כי, חלה ירידה ברמת השירות (שיחות אשר נענות תוך 60 שניות), אשר עומדת על 68% בחודש יולי, לעומת 81.8% בחודש הקודם.

2. מבחינת נתוני תקלות ממערכת SysAid החל מ-5/2016. נמצא כי:

- תאריך סגירה של תקלה אינו נשמר וכתוצאה מכך SLA אינו נספר ולא ניתן לעקוב אחר עמידה של ספק ביעדי השירות אשר נקבעו, גם עבור תקלות משביתות.

- מניתוח דיווח חוזר לאורך זמן על אותה תקלה עולה כי, תקלות בתהליכים קריטיים אינם מטופלים לאורך מספר ימים. כך למשל, תקלה ברישום לאתר ארכה ארבעה ימי עסקים. תקלה בהפעלת חשבון ארכה עשרה ימים.

#### מסקנות והמלצות

1. יש להגדיר תהליכי הבטחת עמידה ביעדי השירות במוקד.

2. מומלץ לבחון את התאמת מערכת SysAid לתהליך התמיכה והשירות במוקד ולבצע שינויים נדרשים.

- מומלץ לבחון תהליך של ניתוח ודיווח תקלות רוחביות כחלק מגיבוש הדרישות לשינויים במערכת. מומלץ לבחון יישום תהליך אוטומטי של החלפת סיסמא תוך שילוב אמצעי אימות נוסף.

### **תגובת אגף מערכות מידע**

2. כל התקלות הקריטיות מטופלות מיידית ובזמן אמת בבחינת 24/7.

כפי שהובהר מערכת זו משמשת לפתיחת תקלות אל הספק איוויב.

3. מבוצע שילוב פתרון OTP במערכת.

### **10.3 בחינת ניהול סיכונים בפעילות המרחב המקוון**

נדרשת מסגרת עבודה לניהול סיכונים, בהתאם לפרקטיקות מקובלות ומסגרות תקן בתחום. בנוסף, מיקור-חוץ בתחום טכנולוגיות מידע חושף את השירות לסיכונים נוספים מעבר לסיכונים הגלומים בפעילות העסקית הרגילה המנוהלת באמצעות מערכות טכנולוגיות.

בהתאם לפרקטיקה המקובלת ניהול סיכוני IT כולל מספר רמות:

1. **רמת אסטרטגיה** - ניהול הסיכונים תוך התמקדות ביכולת של IT להשתנות בהתאם לאסטרטגיית הארגון ויעדיו ובהתאם לסביבה העסקית בה פועל הארגון.

2. **רמת פעילות** - ניהול הסיכונים תוך התמקדות בהבטחת ביצוע הפעילות בהתאם למטרות שנקבעו בהיבטים הבאים: תכנון וארגון פעילות האגף, רכש פיתוח והטמעת מוצרים ומערכות מידע, תפעול ותחזוקת מערכות המידע תוך הבטחת רציפות עסקית וסביבה מאובטחת וכן פעילות ניטור ובקרה.

נציין כי מדוח ביקורת קודם בנושא ממשל טכנולוגיות מידע נמצא כי בפרויקט המרחב המקוון לא נוהל סיכון ידוע של תלות במספר ספקים וקבלני משנה של ספקים אלה, כך שעיקוב אצל ספק אחר חשף את השירות לגידול בעלויות הפרויקט בעקבות המשך העסקת היועץ ועיכובים בלוחות הזמנים.

**הביקורת בחנה את ניהול הסיכונים באגף מערכות מידע בהתאם להיבטים הבאים:**

- בחינת מעקב וניהול סיכונים.
- בחינת הגדרת סיכונים שוטפים.

### **ממצאים**

1. סיכונים לא נוהלו באופן רציף תוך הגדרת מענה מתאים. כך למשל, בוועדת היגוי באפריל 2016, הועלו סיכונים רבים כגון: תקלות סנכרון, מוכנות חלקית של המערכת, ליקויים בהתאמות, אבטחת מידע ועוד. למרות שהוגדרו סיכונים, מסקירת ועדת היגוי הבאה בינואר 2017, לא נמצא מעקב אחר יישום ההפחתה והמענה הנדרש כדי להתמודד עם סיכונים אלו.
2. במסגרת וועדות ההיגוי הוגדרו סיכונים ברמה הטכנולוגית אך לא הוגדרו סיכונים ברמה הפרויקטלית הכוללת של המרחב המקוון.

### **המלצות ומסקנות**

1. נדרש לקיים תהליך תקופתי של ניטור סיכונים ומעקב אחר יישום תוכניות הפחתה לסיכונים אלו.
2. מומלץ לגבש תהליך סדור לניהול סיכונים בפרויקטים תוך יישום לקחים מפרויקט המרחב המקוון. כגון, התאמת תהליכים עסקיים, התאמת המבנה הארגוני, עידוד מודעות בקרב העובדים והתאמה לתרבות הארגונית.

### **תגובת אגף מערכות מידע**

- סיכונים נוהלו לאורך הפרויקט.
- הפרויקט הוגדר כ FIX ולכן, התמשכות הפרויקט על צד הספק וספקי משנה שלו, לא חשף את השירות ישירות לגידול בעלויות.
- ספק השירות הנוסף-מלם, נוהל בהתאם לצרכי הפרויקט ולא חלה פגיעה ממשית בפעילותו כתוצאה שינויי ל"ז.
- בנוגע ליועץ – הוא הופעל מלכתחילה על פי שעות והיווה חלופה לעיבוי צוות שירות התעסוקה שניהל את הפרויקט.
- התייחסות להמלצות-
1. סיכונים נוהלו לאורך הפרויקט. והם הועלו לדיון בכל ועדת היגוי כולל המלצות להפחתת הסיכון ההמלצות לניהול הסיכון מומשו בתוכנית עבודה.
  2. קיימת מתודולוגיה לניהול סיכונים, להפחתה ולמימוש מענה לסיכונים במסגרת תוכניות העבודה.



