

דוח הביקורת הפנימית

בנושא

הטיפול בפניות הציבור במחלקה לפניות הציבור

פרקי הדו"ח:

1. מבוא
2. תיאור הפעילות - תהליכי עבודה
3. הטיפול בפניות הציבור שלא דרך מחלקת פניות הציבור
4. מערכת CRM
5. ארכיב
6. דיווחים להנהלה ולנשיא
7. נהלים ומדיניות
8. סיכום ממצאים והמלצות

רו"ח אילה ורדי
מבקרת פנימית

15 באוקטובר 2015

1. מבוא

משמעותו הייצוגית והסמלית של נשיא המדינה הובילה לכך שמאז הקמתו, מוסד בית הנשיאות והועמד בראשה, משמשים כתובת ואוזן קשבת לאזרחי המדינה וזאת כחלק מהבעת אמון הציבור בו.

ואכן, במהלך כהונתו מקבל נשיא המדינה אלפי פניות מגורמים שונים בארץ ובחו"ל בנושאים שונים ומגוונים, החל מברכות, הבעת דעה ועד פניות לבקשת סיוע בפתרון בעיות בנושאים שונים. אף שהדבר אינו מצוי במפורש בתפקידיו הרשמיים של הנשיא, המדיניות שהשתרשה משך השנים היא לטפל בפניות הציבור.

הטיפול בפניות אלה בלשכת נשיא המדינה מצוי באחריות המחלקה לקשרי קהילה ופניות ציבור (להלן – מחלקה לפניות ציבור), אשר מהווה ערוץ תקשורת בין הנשיא לבין הציבור ומטפלת במתן מענה לפונים הרבים.

המחלקה מונה ארבע עובדות – מנהלת המחלקה ושלוש רכזות ובנוסף הוצמדה למחלקה בת שרות (שרות לאומי) המסייעת בתיוקים ובארכיון המחלקה. יש לציין כי חלק מן הפניות של הציבור מתקבלות ומטופלות במזכירות לשכת הנשיא (בסוג מסוים של פניות כגון בקשות לקביעת פגישות וכד'). הטיפול בפניות אלה אף הוא מתואם עם המחלקה לפניות הציבור.

הערה: המחלקה לפניות ציבור מטפלת גם בנושאים נוספים ופרויקטים מיוחדים, כגון: חלוקת פרסים ומלגות המוענקים מטעם בית הנשיא או טיפול בקרנות בית הנשיא. דוח זה עוסק אך ורק בפעילותה של המחלקה בנוגע לפניות הציבור, כפי שיפורט בהמשך.

טיפול בפניות הציבור ישנו תהליך מסודר שהוטמע במחלקה, וכחלק ממנו גם שימוש במערכת מידע ממוחשבת – מערכת CRM. המערכת הותאמה לצרכי פעילות המחלקה, ומשמשת הן את המחלקה והן את מזכירות הלשכה בטיפול בפניות ציבור. על כך יורחב בהמשך.

בדיקת הביקורת

הביקורת ביקשה לבחון את פעילות המחלקה בנוגע לאופן הטיפול בפניות והבקורות בתהליך. לצורך כך נפגשה הביקורת עם מנהלת המחלקה וצוותה וכן עם הצוות המטפל במזכירות הלשכה, ועקבה אחר תהליכי העבודה ביחידות אלה. כמו כן, נסקרו תיקי הפונים ומערך המידע הממוחשב לתיעוד הפניות. במסגרת הבדיקה, הביקורת ערכה מעקב לעניין הטיפול במדגם של פניות שהתקבלו בנושאים שונים. בדיקת המדגם שימשה להבנת סוגי הפניות ומדיניות הטיפול הנהוגה במחלקה.

יש לציין כי בשנת 2006 נערכה בדיקה בנושא פעילות המחלקה על ידי יועץ ארגוני ששכר בית הנשיא. בבדיקתה התייחסה הביקורת הפנימית אף לבחינת יישום ההמלצות של בדיקה קודמת.

2. תיאור הפעילות - תהליכי עבודה

פניות המגיעות לטיפול המחלקה לפניות הציבור מתחלקות לשלושה סוגים עיקריים – להלן תיאורם על-פי הכינויים המקובלים במחלקה:

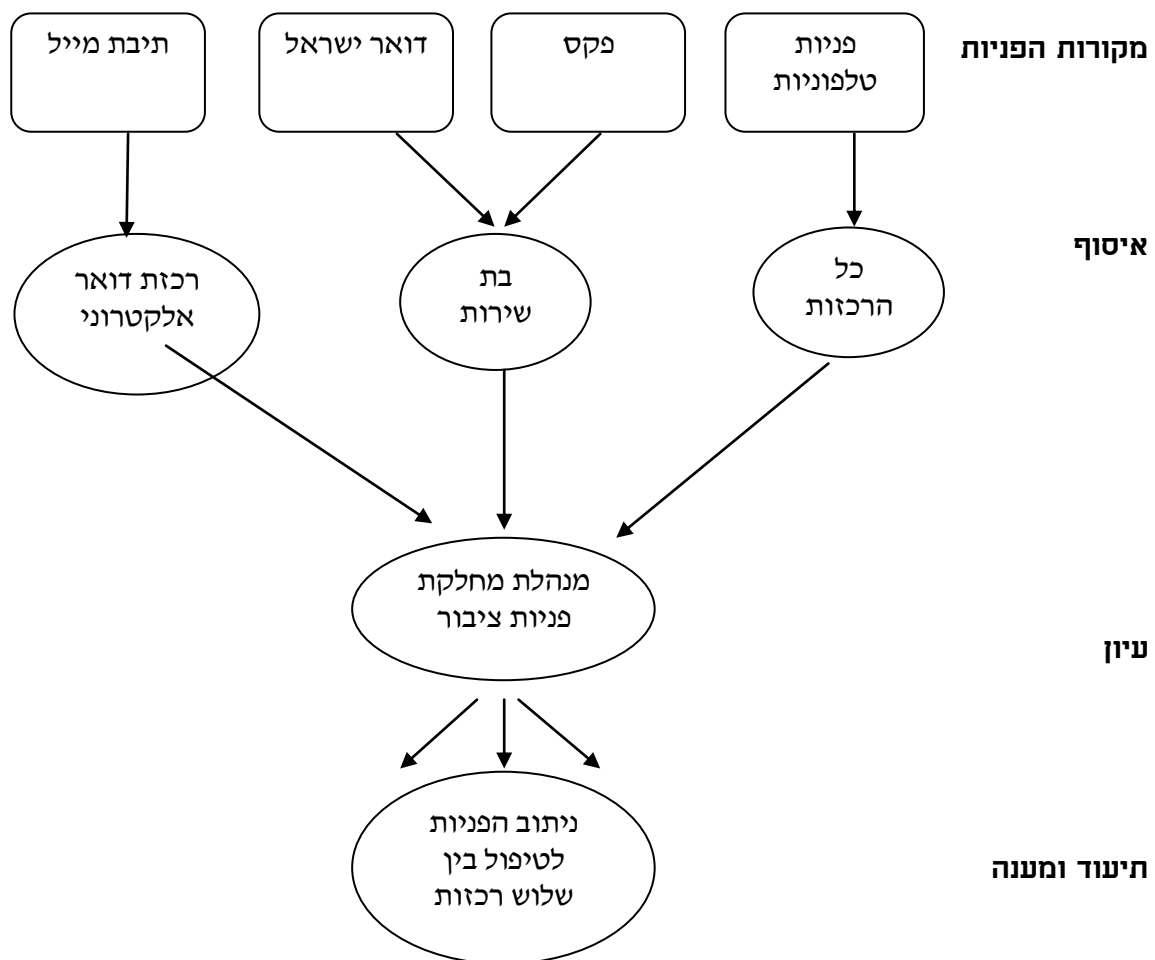
i. "פריטי דואר" – פניות אל הנשיא שעניינן מסתיים בבית הנשיא. לדוגמה: ברכה לנשיא, בקשה לפגישה עם הנשיא, הזמנת הנשיא לאירוע, הבעת דעה בנושאים אקטואליים, הצעות ויוזמות חברתיות וכו'. פניות אלו מוגדרות במערכת כ"פריטי דואר", והטיפול בהן כרוך במתן מענה חד פעמי לפונה מטעם בית הנשיא.

- ii. "פניות ציבור" – פניות אל הנשיא בעניינים שהטיפול בהן נעשה אל מול גופים ממלכתיים כגון משרדי ממשלה, רשויות מקומיות המוסד לביטוח לאומי וכו', אשר להן הסמכות והכלים המקצועיים לבדיקה וטיפול בנושא הפניה.
- iii. העתקים - פניות בהן בית הנשיא ממוען כהעתק בלבד.

לעניין האבחנה בין סוגי הפניות - ראה הערת הביקורת בהמשך.

תאור תהליכי עבודה בטיפול בפניות:

הפניות השונות מתקבלות בערוצי תקשורת שונים: פקס, דואר ישראל, דואר אלקטרוני (מייל), טלפון, והוא מנותב באופן פנימי אל המחלקה לפניות הציבור. במחלקה נקבעו מסלולי טיפול לפניות המתקבלות כפי שיפורט להלן.



(1) מקורות הפניות ואיסופן:

לכל מקור פניה הוגדר הגורם אשר אחראי על איסוף הפניות והעברתן להמשך טיפול.

• ערוץ דואר אלקטרוני:

קיימות שתי תיבות דואר עיקריות המשמשות לקבלת פניות ציבור:

public@prsdient.gov.il - פניות ציבור כללי- מפורסם לציבור באתר.

president@president.gov.il - כתובת נוספת לפניות מהציבור.

שתי תיבות הדואר הנ"ל מחוברות למייל העבודה של נציגת המחלקה האחראית על פניות במייל (להלן "רכזת אי מייל"). בנוסף ישנן פניות המגיעות ישירות למזכירות הלשכה, לרוב מאנשים שהיו בעבר בקשר עם הלשכה או מגורמים מוסדיים - lishka@president.gov.il

רכזת האימייל במחלקה מבצעת סינון בין הפניות הרלוונטיות לבין שאר 'דואר זבל' ו'דואר פרסומי' המצטבר בתיבת הדואר מידי יום ביומו. העובדת בודקת באופן שוטף כי פניות רלוונטיות לא נותבו ל"דואר זבל".

• ערוץ פקס:

מספר הפקס המפורסם באתר בית הנשיא 02-5887225, והוא ממוקם בבית עופר.

בת השירות אחראית על איסוף פקסים במכשיר הפקס בבית עופר אשר מיועדים לטיפול במחלקה. כל פקס נחתם בחותמת דואר נכנס על ידי בת השירות ומועבר לשולחנה של המנהלת.

פניות מתקבלות אף באמצעות מכשירי פקס נוספים הפועלים במשכן בית הנשיא. פקסים אלו נשלחים מהמחלקות השונות למחלקת פניות ציבור ומטופלים כדואר פנימי (כדואר ישראל).

• ערוץ דואר ישראל:

הכתובת המפורסמת באתר בית הנשיא, רח' הנשיא 3 ירושלים 92188.

פניות מדואר ישראל מתקבלות במחלקה לפניות ציבור בדואר פנימי מידי יום, לאחר שמתקבלות בדואר שבמשכן. הפניות מוחתמות בחותמת "נתקבל" ע"י בת השירות לאומי, עם תאריך הקבלה של המחלקה, ומועברת לשולחנה של המנהלת.

• פניות טלפוניות:

ככלל, מדיניות המחלקה הינה לקבל את הפניות בכתב בלבד. עם זאת, קיימים מקרים בהם מתקבלת פנייה טלפונית. פנייה זו עשויה להתקבל ישירות דרך הטלפון של הרכזת או שתועברנה אליהן דרך המרכזנית של בית הנשיא. במקרים אלו מתבקשים הפונים לשלוח את הפניה בכתב או לחילופין מקבל הפונה הכוונה בע"פ לגורמים אליו לפנות בנוגע לפנייתו.

(2) עיון מנהלת המחלקה:

כל הפניות מועברות לעיון מנהלת המחלקה אשר מנתבת את הטיפול בהן בין שלוש הרכזות על פי שיקול דעתה ועל פי צרכי המערכת. במידת הצורך, המנהלת מנחה את הרכזת לגבי הטיפול ההמשכי או המענה המתבקש. זאת, למעט פניות המתקבלות בדואר האלקטרוני אשר מגיעות ישר אל הרכזת, והיא אשר מפעילה שיקול דעת אם להתייעץ עם מנהלת המחלקה לטיפול הנדרש. בד"כ, פניות דוא"ל שהטיפול בהן מובהק, כלומר, הנושא מצוי בלעדית בטיפול המחלקה (דוגמת ברכות ליום ההולדת/חג וכו') נענות ישירות על ידי הרכזת, עפ"י הנחיות כלליות שנקבעו ע"י מנהלת המחלקה, עם עותק למנהלת המחלקה. פניות שבהן יש לרכזת התלבטות בשל כמה אפשרויות של מענה לפנייה ואופן הטיפול – מועברות להתייעצות עם מנהלת המחלקה.

(3) טיפול ותיעוד:

כל פנייה שנתקבלה במחלקה מכל מקור שהוא (דוא"ל, פקס, דואר) מחייבת **שלבי עבודה דומים** הכוללים בד"כ שלושה שלבים:

(א) תיעוד הפניה ומתן מספר סידורי

כל הפניות, מכל סוג שהוא, מתועדות בשני אופנים: תיעוד פיזי ותיעוד במערכת המידע המשמשת את פעילות המחלקה (מערכת CRM). במערכת CRM קיימת הפרדה בין תיעוד פרטי דואר לפניות ציבור כאשר לכל סוג פניה קיימים גישה ומסכים שונים. עם זאת, מבחינת המידע המתועד - אין הבדל בין התיעוד שנשמר בפועל בשתי המערכות. עם הקמת פניה במערכת CRM מקבלת הפניה מספר סידורי רץ. לכל סוג פניה (דואר או פניות ציבור) רצף מספור נפרד. גם פניות בשיחות טלפוניות אמורות להיות מתועדות בתרשומת הנשמרת במערכת ה-CRM.

(ב) מענה/טיפול לפניה

כל פנייה נענית באופן בו התקבלה (בדואר או במייל) אלא אם כן ביקש הפונה אחרת. מדיניות המחלקה הינה לטפל במהירות המרבית אך לאורך השנים לא הוגדרו לוחות זמנים המגדירים את משך הזמן המקסימאלי לטיפול בפניות. עפ"י טיוטת הנוהל מחודש יולי 2014 נקבע כי לויז' הטיפול יעמוד על 30 ימים, למעט בפניות חריגות הדורשות בירור מעמיק ופנייה לגורמים נוספים בבית הנשיא. במרבית המקרים, המענה מבוסס על תבניות תגובה קבועות בהתאם לתוכן הפניה.

התגובה לפרטי דואר הינה לרוב מכתב בנוסח קבוע אשר כולל תשובה מוחלטת באופן אשר סוגר את הטיפול בפניה. דוגמא: "הריני לאשר בתודה קבלת מכתבך אל לשכת הנשיא, סימוכין (מספר פניה). תוכן הפניה תועבר לידיעת הנשיא...".

לפניות המוגדרות כ"פניות ציבור":

- מכתב יוצא מבית הנשיא אל המשרד הממשלתי/גורם חיצוני אשר בתחום אחריות הפניה שהתקבלה. המכתב כולל את הפניה המקורית ובקשה מצד בית הנשיא לקבלת התייחסות. על פי המכתב מבקש בית הנשיא לשלוח את התגובה הן לבית הנשיא והן לפונה.
- מכתב אל הפונה המאשר את קבלת הפניה וכולל הסבר על הטיפול שנעשה - לאן הועברה בקשתו כולל העתק מהמכתב שנשלח לגורם המטפל.

מענה לפנייה שנשלחה כהעתק:

מכתב לפונה בתבנית קבועה המאשר כי פנייתו התקבלה בבית הנשיא.

(ג) תיוק וסגירה

עם שלב המענה לפונה, מסתיים למעשה הטיפול היזום בפניה מצד מחלקת פניות ציבור. טיפול נוסף בפנייה מתבצע רק במידה והתקבל מענה בגין המכתבים שיצאו מבית הנשיא או פניה נוספת מהפונה (תזכורת, עדכון וכיוצ"ב). התיק הפיזי מועבר לבת השירות אשר אחראית על סידור התיק הפיזי ושמירתו בארכיב. כמו כן נסגר התיק במערכת ה-CRM באמצעות שינוי הרישום בשדה "סטטוס טיפול" מ-"פעיל" ל-"סגור".

2.1 הערות הביקורת לעניין תהליכי העבודה

(1) **תהליך הטיפול** - ככלל, הביקורת התרשמה כי תהליך הטיפול בפניות כפי שמתבצע היום על ידי המחלקה נעשה באופן מסודר הכולל דרכי עבודה ברורים ומוגדרים, הן מבחינת אופן המענה והן מבחינת התיעוד הקיים. **הביקורת מברכת על כך.**

(2) **משך הטיפול** - כמו כן, נמצא כי משך זמן הטיפול בפניות הוא מהיר יחסית. כל פנייה זוכה למענה מצד מחלקת פניות הציבור. ממדגם של פניות ציבור שנבדק על-ידי הביקורת, עולה כי המענה בדרך כלל תוך ימים בודדים. הדבר מציב את בית הנשיא בעניין זה באור חיובי.

(3) **לעניין סווג התלונות** - הביקורת סבורה כי השימוש בכינויים שתוארו לסווג הפניות אינו מתאים ועלול להטעות, שהרי כל הפניות שמתקבלות הינן במהותן פניות ציבור ולכן לא ברור מדוע בחרה המחלקה להגדיר רק חלק מן הפניות "כפניות ציבור". **הביקורת ממליצה להטמיע מונחים אחרים לשם אבחנה בין סוגי הפניות.** הצעה בעניין הועברה אל מנהלת המחלקה.

עם זאת, נמצאו מספר תהליכים שלדעת הביקורת ראויים לתיקון/שיפור כמפורט להלן:

(4) מעקב שלמות אחר קבלת הפניות -

(1) על אף ההנחיה להחתיים בחותמת "נתקבל" לפניות שהתקבלו בדואר או בפקס - נמצא שלא תמיד ההנחיה מיושמת. **יש להקפיד על כך.**

(2) בתהליך הנוכחי אין כלי מעקב לוודא שכל הפניות שהופנו למחלקה אכן הועברו לטיפול, זאת מאחר והחותמת "נתקבל" אינה מלווה במספור רץ (נומרטור) ואינו מלווה ברישום. תיאורטית, אפשרי מצב של פנייה שהתקבלה במחלקה ונחתמה בחותמת "נתקבל", אינה מצויה ברישומי הטיפול של המחלקה. **מומלץ להנהיג מספור רץ לחותמת "נתקבל" (נומרטור) וכך אפשר יהיה לעקוב כמותית אחר הטיפול בפניות הרשומות מול הכמות שהתקבלה.**

(5) **אישור מנהלת המחלקה** - על-פי התהליך, כל פנייה מועברת תחילה למנהלת המחלקה. אולם, לא קיים תיעוד המאשר כי פנייה שהתקבלה אכן עברה לעיון מנהלת המחלקה. המנהלת אינה חותמת על הפניות שראתה. בהעדר תיעוד של מנהלת המחלקה, אף לא ניתן גם לעקוב אחר שלבי הטיפול בפניה. לאור ההנחיה שכל פניה תתקבל בתחילה אל שולחנה של מנהלת המחלקה, **מומלץ להנהיג שמנהלת המחלקה תחתום על הפנייה טרם העברתה לטיפול הרכזות לרבות תאריך חתימה.**

(6) **תיעוד הפנייה** - באופן כללי, התרשמה הביקורת כי התיעוד הקיים הן בתיקים הפיזיים והן במערכת הינו מקיף וכולל וכי קיימת הקפדה כי כל המסמכים יתויקו בתיקים הפיזיים. לגבי התיעוד במערכת הממוחשבת - אין נוהל או הנחיות ברורות לגבי המסמכים שיש לסרוק למערכת ומשכך לא קיימת אחידות מבחינת החומר הקיים במערכת. לדוגמא: נמצאו מקרים בהם לא נסרק למערכת מכתב הפנייה המקורי של הפונה אך כן נמצא מכתב המענה מצד בית הנשיא. במקרים אחרים נמצא המכתב המקורי אך לא המענה. נראה שבעניין זה פועלת כל רכזת על פי שיקול דעתה. **מומלץ לחדד ההנחיות בעניין זה.**

(7) **פניות טלפוניות** - מדיניות המחלקה היא בד"כ שלא לקבל פניות טלפוניות לפחות לעניין בקשות לסיוע מול משרדי ממשלה שונים. אולם, בפועל מתקבלות פניות טלפוניות רבות אשר לא כולן מתועדות בתרשומות פנימית כנדרש (במערכת CRM) אלא אם כן התקבלה פנייה גם בכתב. לגבי פניות מסוג "פריטי דואר" – אין הקפדה על קבלת פניה בכתב. הביקורת התרשמה כי מדובר בשיחות רבות ולעיתים מתמשכות.

בהעדר תיעוד, לא ניתן לעקוב אחר הפעילות הטלפונית, לרבות אופייה, היקפה ויעילות הטיפול בפניות אלו. מומלץ להנהיג חובת תיעוד לכל הפניות הטלפוניות המתקבלות. בנוסף, מומלץ לשקול להנהיג הקלטה של השיחות לצרכי בקרה ושיפור השרות.

8) **סגירת פניות** - נמצא כי לא קיים תהליך מסודר ויזום של הרכזות לוודא סגירת פניות במערכת ה-CRM. כעקרון, הטיפול בפניה נותר פתוח כל עוד לא התקבל מענה בעניינה. **קיימים מקרים רבים בהם לא התקבלה תגובה כלשהי ופניות רבות נותרו ברישום כפתוחות**. לגבי פניות אלו יש לבצע מעקב יזום אשר בסופו יוחלט האם לסגור את הפנייה או להמתין למענה.

מעיון של הביקורת ברישומים עולה שנותרו פניות פתוחות רבות משנים קודמות. להלן מספר דוגמאות לפניות אשר נותרו פתוחות משנת 2013 על אף שנראה כי סביר שהטיפול בגינן הסתיים:

מספר פניה	מהות הפניה	מועד הטיפול האחרון בפניה	סטטוס פניה	סטטוס פניה במערכת	הערה
1920	בקשה לאשרת שהיה בבית החולים לילד פלסטינאי	8.8.2013	פתוח- לא התקבלה תשובה ממנהל האוכלוסין	פתוח	הבקשה מתייחסת לאשרה לצורך טיפול. סביר להניח כי הטיפול הסתיים זה מכבר...
1914	בקשה להעביר חולה למוסד רפואי אחר	31.7.2013	פתוח	פתוח	
1847	סיוע בקבלת חופשת לידה לבן הזוג	28.2.2013	פתוח	פתוח	הפניה התקבלה בסמוך להולדת בנו של הפונה. מאז הסתיימה חופשת הלידה והטיפול בפניה אינו רלוונטי.

מומלץ לגבש הנחיות אשר יחייבו לבדוק תקופתית את הפניות הרשומות כ"פתוחות" ולקבוע דרכי טיפול שיבטיחו סגירתן תוך זמן סביר.

תאמת מנהלת המחלקה

1. לצניין סווג התלונות - תיעשה עבודת חשיבה לבחון מ'נוחים חדשים.
2. לצניין המחלקה שלמות אחרי קבלת הפניות - לצניין החותמת נדאא להקפיד על החתמה בחותמת "נתקבל". לצניין ההצעה ל'נומרטור - עקב הפייל של קבלת הפניות במספר צרוזים, ואפילו בכפילות, הדבר יסרבל את התהליך. לדעתו, לאור ההיקף הגדול של טענות על אובדן פניות, נראה שהתוצאת אינה מצדיקה את העלות שבהוספת פצולת זו.
3. לצניין חתימת מנהלת המחלקה על הפניות - הדבר מיושם רק לכפי הפניות המורכבות, שאינן מצריכות טיפול "סטנדרטי". יישום מלא יכלול זמן יקר מזמני שלא לצורק.
4. לצניין תיצוד הפניה - אצויא הנחיות שיבטיחו הקפדה על סריקת כל המסמכים הנלווים לטיפול בפני. אם יש תקלות טכניות בסריקה - הסריקה תושלם באוצד מאוחר יותר.
5. לצניין פניות טלפוניות - מקבלת ההמלצה לסקוף להנהיג הקלטת שיחות טלפוניות שמתקבלות.
6. לצניין סגירת פניות - המלצה זו מבורכת! נעשה מאמץ בעבר ולאחרונה ביתר שאת כדי ליישמה.

3. הטיפול בפניות ציבור שלא דרך מחלקת פניות ציבור

פניות לבית הנשיא מתקבלות כאמור באמצעים שונים (דואר, פקס מייל) והן עשויות להתקבל על ידי גורמים ובעלי תפקידים שונים בבית הנשיא (לדוגמה יועצים). רוב הפניות מועברות לטיפול מזכירות הלשכה או מחלקת פניות ציבור, לפי העניין. עם זאת, לא נמצאה הנחיה מפורשת כי כל גורם אשר מקבל לידיו פניית ציבור יעבירה לטיפול מחלקת פניות הציבור או מזכירות הלשכה.

על פי המדיניות שנקבעה (בע"פ) בזמן כהונתו של הנשיא לשעבר פרס, על כל הפניות להיות מתועדות במערכת הרישום CRM, כשלכל המחלקות הרלבנטיות ניתנה גישה אל הרישום במערכת CRM. ממסמך הרשאות למערכת CRM עולה כי המערכת פתוחה לשימוש עובדים ממחלקות רבות, בין היתר: מח' אירועים, מזכירות לשכת מנכ"ל, מזכירות לשכת נשיא, יועצי הנשיא, מח' משאבי אנוש, מח' בנא"ם. אולם, בפועל, השימוש במערכת CRM נעשה על ידי שתי מחלקות בלבד - פניות ציבור ומזכירות הלשכה. מכאן, שאם התקבלו פניות שטופלו על ידי גורמים מבית הנשיא, שלא דרך מחלקות אלו, הן לא תועדו במערכת ה-CRM.

מומלץ לקבוע אחריות ברורה באשר לגורמים והמחלקות אשר רשאים לקבל ולטפל בפניות ציבור, ובהתאם לקבוע מדיניות אחידה באשר לאופן טיפול בפניות על ידי המחלקות המעורבות הן מבחינת מהות הטיפול והן מבחינת שיטות העבודה והשימוש במערכת ה-CRM.

בנוסף, מומלץ לשקול הצורך בקביעת גורם ניהולי אחד אשר יפקח על כל הפניות, בכל המחלקות, ויודא כי כל הפניות, באשר הן, טופלו כנדרש.

הסיבה לצורך בגורם אחראי ראשי בעניין זה נובע מהפיצול של הטיפול בפניות הציבור בין גורמים שונים. נכון להיום מטפלת מחלקת פניות ציבור רק בפניות אשר התקבלו אליה באופן ישיר או נותבו אליה ממחלקות אחרות, ולמעשה אינה רואה עצמה כאחראית על כל הפניות שהתקבלו בבית הנשיא. הדבר נכון גם כאשר המחלקה העבירה פנייה שהתקבלה אצלה להמשך טיפול במחלקות אחרות גם אז היא אינה רואה עצמה אחראית להמשך המעקב.

הביקורת מציינת כי בעבר נבדקה על ידה תלונה של גורם (ארגון מכובד) שפנייתו בכתב ללשכת הנשיא לא זכתה כלל למענה, על אף מספר תזכורות. תוצאות הבדיקה העלו כי הפנייה הועברה להמשך טיפול בין שתי מחלקות ונראה שהצורך במענה "נפל בין הכסאות". אפשר שהטלת אחריות על גורם אחד מרכזי (שיבצע מעקב) היתה מונעת מצב שכזה.

בהקשר זה יש להתייחס להיבט הייצוגי במתן מענה ראוי לפונה כיוון שמבחינת הפונה המענה שניתן ואופן הטיפול הניתן מייצג את בית הנשיא בכללותו, וכי מבחינתו אין הבדל בין המחלקות השונות וחלוקת האחריות ביניהן וכי כל ליקוי באופן הטיפול בפניה יהווה פגיעה בשמו של הנשיא.

תגובת מנהלת המחלקה

באנ"ן תיצוד פניות שטופלו על ידי אורחים שונים בבית הנשיא, לא באמצעות מחלקת פניות או הלשכה, במערכת ה-CRM - ההצעה מקובלת. לאבי קביעת אורם ניהולי יפקח על כלל הפניות - הנושא יצאה לדיון ואח"כ תוק הת"חחות לדיוניות הטיפול על יוצרים ומחלקות הפניות המדירות מן הציבור.

4. מערכת CRM

בשנת 2010 רכש בית הנשיא תוכנת CRM - תוכנת מדף המשמשת לניהול לקוחות. בבית הנשיא משמשת התוכנה הן לטיפול בפניות הציבור והן לפעילות מזכירות הלשכה. המערכת הותאמה לצרכים הייחודיים של כל מחלקה, ונועדה לנהל את המידע הנוגע לטיפול בפניה ולתעד את אופן הטיפול שנעשה. במועד הביקורת הוחל בביצוע שדרוג המערכת במסגרתו יבוצע עדכון התכנה לגרסה מתקדמת והתאמתו לדרישות המשתמש.

הערות הביקורת:

1. הביקורת מברכת על הכנסת המערכת לשימוש אשר מהווה כלי ניהול חשוב ויעיל בטיפול בפניות הציבור. עם זאת, נראה שהמערכת אינה מנוצלת מלוא יכולותיה ויתרונותיה כמערכת ממוחשבת, לצרכים ניהוליים נוספים כפי שיפורט להלן.

2. כיום המערכת משמשת בעיקר לתיעוד הפניות הפרטניות. היא אינה מספקת יישומים לניהול, מעקב ובקרה בהיבטים הבאים:

(1) הפקת דוחות ניהוליים: הפקת דו"חות סטטיסטיים לדווח להנהלה על נתוני הפניות המתועדות. לדוגמא:

- סך הפניות השנתי הכולל שהתקבלו וטופלו.
- סך הפניות לפי חודשים.
- סך הפניות שטופלו לפי עובד.
- סך הפניות לפי סטטוס פניה פתוחה או סגורה.

לביקורת נמסר כי עד כה לא הופקו מהמערכת דוחות ניהוליים כלשהם לצורך בחינה והערכת תפקוד המחלקה. יתרה מכך עלה כי משתמשי המערכת, ובפרט מנהלת מחלקת פניות ציבור ומנהלת הלשכה, אינן יודעות כיצד להפיק דוחות מן המערכת.

(2) ניהול התהליך והתראות על עיכוב: הטיפול בפניה לרבות קיום תזכורות והעברת הטיפול בין גורמים שונים מתבצעים מחוץ למערכת על אף שניתן לבצע במערכת עצמה (בכפוף לביצוע שיפורים במערכת). קיים במערכת שדה הנקרא "גורם מטפל ראשוני", אך לא קיים תיעוד לתאריך אשר בו הועברה הפניה לטיפול המשכי ולמי הועבר. כלומר, לא ניתן לזהות את נתיב הטיפול בפניה. תיאורטית, פניה יכולה לעבור בין גורמי טיפול שונים מבלי שיהיה על כך תיעוד במערכת אלא לגורם האחרון שטיפל בפועל. כתוצאה, כיום העברת פניה לטיפול הגורם הרלוונטי מתבצעת באמצעות מייל ובו בקשה לטיפול בפניה. במקום המייל (אשר אינו מתועד במערכת) רצוי שיתאפשר לשלוח באמצעות המערכת בקשה לטיפול בפניה.

בהקשר זה יש לציין כי במערכת קיים שדה "תאריך מעקב לטיפול" אך הוא אינו פעיל שכן לא ניתן להפיק דוח מרכז על פי שדה זה. בפועל, הרכזות מנהלות יומן תזכורות (ת"ת) ושם רושמות ידנית את התזכורת להמשך טיפול.

הביקורת ממליצה לנצל בצורה מיטבית את יכולות המערכת לצורך ייעול התהליך בקיום מעקבים ותזכורות וכן להפקת דוחות ניהוליים.

3. **אבטחת מידע** - נראה שהמערכת לוקה בהגנות על המידע הרשום: כיום קיימים שדות במערכת אשר ניתן לשנותם לאחר שכבר מולאו מבלי שיש על כך נתיב מעקב ובקרה. לדוגמא: שדה תמצית מכתב אשר מפרט את תקציר הפניה וכן את הטיפול בו - ניתן

למחוק אותו הן עלי די המשתמש שמילא אותו והן על ידי משתמש אחר. המחיקה הינה מוחלטת ללא עקבות.

4. בנוסף, נמצא כי קיימים מורשים רבים להשתמש במערכת ולצפות בה (על אף שבפועל גורמים אלו אינם עושים שימוש במערכת). לדעת הביקורת ריבוי הרשאות ומשתמשים עלול להוות פגיעה בפרטיות ובאבטחת המידע. (עובדה זו הינה בעייתית במיוחד לאור המידע הרגיש הקיים בפניות המטופלות).

מומלץ כי מחלקת מערכות מידע בשיתוף עם המחלקה לפניות הציבור יפעלו לצמצם הליקויים המתוארים לרבות היבט אבטחת המידע.

תגובת מנהלת המחלקה

ההצרה מקובלת. ככלל, שדרוש מצרכת ה-CRM בימים אלו נותן פתרון לסוגיות שהוצלו בסעיף זה, לרבות הפקת דוחות, ניהול התהליך, יצירת תזכורות וכו'. ההצעות הקיימות יבחנו ויושמו בהתאם.

5. ארכיב

על פי מדיניות שמירת המסמכים הנהוגה בבית הנשיא, מסמכי פניות הציבור נשמרים עד לחלוף 5 שנים מיום ההתכתבות האחרונה עם הפונה. במהלך תקופה זו נשמרים תיקי פניות הציבור ופרטי הדואר במשרדים בבית עופר. לאחר חמש שנים מועברים התיקים הפיזיים למחסן בגבעת שאול ומנוהלים על פי הנחיות חוק הארכיונים - שמירה של התיקים לתקופה של שבע שנים שלאחריהם מושמדים.

הבדיקה של "ותק" התיקים, לצורך איתור תיקי פניות שחלפו 7 שנים מיום ההתקשרות האחרונה (ואזי ניתן להעבירן להשמדה), מתבצעת ידנית (בעין) תוך עיון במסמכים של כל תיק ותיק.

הביקורת ממליצה להסתייע במערכת הממוחשבת לצורך יצירת רשימת תיקים מועמדים להשמדה. זאת באמצעות שדה התראה על חלוף 7 שנים. בנוסף, לאור העובדה שהפניות מתועדות הן בתיקים פיזיים והן במערכת ה-CRM, הביקורת ממליצה לבחון האפשרות לצמצם את האחסון הפיסי ולבסס את עיקר השימור על מערכת המידע הממוחשבת, על פי תיאום עם המחלקה המשפטית, ובאישור ותאום של גנזך המדינה.

6. דיווחים להנהלה ולנשיא

6.1 נתונים כמותיים

הביקורת ביקשה לקבל נתונים כמותיים על פעילות המחלקה לרבות מספר הפניות שהתקבלו לפי תקופה, מספר הפניות שטופלו, מספר הפניות הפתוחות, מספר פניות לפי עובד ועוד.

עולה כי עד למועד הביקורת לא היו קיימים נתונים כמותיים על פעילותה, היקפה, תפוקותיה ויעילותה של המחלקה. נתונים כאלו, אם קיימים במערכת, לא הופקו מעולם. במצב דברים זה גם לא הוצגו בפני הנהלה נתונים כמותיים מסודרים. הביקורת רואה בכך ליקוי ניהולי.

בהעדר מידע שכזה, הביקורת דגמה מספר קלסרים בהם נשמרים "פרטי הדואר" (סוג אחד מתוך שני סוגים של פניות כמפורט לעיל), על מנת לקבל הערכה של מספר פניות ציבור שטופלו בתקופה. להן הפירוט:

מספר קלסר	תקופה			היקף פניות			סה"כ ממוצע יומי
	מיום	עד	סה"כ ימים	מ-	עד	סה"כ פניות	
1	25.7.13	6.8.13	13	64890	65099	209	16 פניות
2	19.8.13	8.9.13	20	65300	65599	299	15 פניות
3	17.10.13	30.10.13	14	66100	66299	199	14 פניות
4	30.10.13	28.11.13	29	66300	66599	299	10 פניות
5	29.12.13	12.01.14	14	67000	67199	199	14 פניות
6	3.02.14	17.02.14	15	67500	67699	199	13 פניות
7	4.03.14	24.03.14	21	67900	68099	199	9 פניות
8	07.04.14	29.04.14	22	68300	68499	199	9 פניות
	סה"כ ימים			148		1802	12 פניות

מנתונים לעיל עולה כי מבחינת טיפול בפריטי דואר, במהלך 148 ימים שהם כחמישה חודשים, טופלו כ-1,800 פניות. מדובר בממוצע חודשי של כ-360 פניות חודשיות ובממוצע 12 פניות יומיות.

בנוסף קיימות פניות מסוג "פניות ציבור" שכאמור לא קיים מידע כמותי לגבי הטיפול בגינן.

תלואות מנהלת המחלקה – במסגרת הפעולות שנערכות לאחרונה לשדרוך התוכנה, יבנו דו"חות תקופתיים מסכמים שיתנו נתונים סטטיסטיים לצרכי ההנהלה.

הנתונים שרכזו צ"י הביקורת אינם משקפים את מלוא הפעילות ואינם יכולים להוות מדד לתפוקת הצופדים במחלקה.

ככלל, הפקת דוחות ניהוליים הנוצרים לפעילות המחלקה הינה מורכבת, עקב פראטריס רבים הנדרשים לשם קבלת תוצאות מלאות ומייצגות, לרבות סיון של כפילויות במערכת. אנו מקווים כי השדרוך הקרוב יתן לבק מנהל ויקל על חיפוש נתונים והפקת דוחות מהמערכת.

6.2 דווחים לנשיא

יש להניח כי פניות רבות של האזרחים נעשות מתוך ציפייה כי פנייתם תגיע לידיעת הנשיא שאף יתייחס באופן אישי לבקשתם. ברור כי ציפייה זו אינה ריאלית וטיפול המחלקה מהווה תחליף לכך. עם זאת, ראוי שהמחלקה תונחה לגבי מצבים וסוגי פניות שראוי להביא לידיעת הנשיא ולהנהלה וכן דווחים תקופתיים מסכמים על מכלול הפניות.

לדברי מנהלת המחלקה, בתקופת כהונתו של הנשיא הקודם, במסגרת ישיבות הנהלה תקופתיות, ניתן לנשיא דיווח על פעילות המחלקה. הדיווח כלל סקירה כללית על הנושאים העיקריים שבהן עסקו הפניות כמו גם תופעות או מגמות חברתיות אשר השתקפו מהפניות שהתקבלו. דווחים אלו נמסרו בעל פה ולא נמצא להם תיעוד בכתב.

בנוסף, דווחים לנשיא על פניות ספציפיות, נעשו על פי שיקול דעתן של מנהלת המחלקה ומנהלת הלשכה. אין תיעוד לפניות ספציפיות שהובאו לידיעת הנשיא. גם במערכת הממוחשבת אין שדה אשר מציין האם פנייה הובאה לידיעת הנשיא.

בהקשר זה אבקש להעיר כי בחלק מן הפניות שדגמה הביקורת נמצא כי הן נענו בנוסח הבא: "פנייתך נתקבלה בתודה באמצעות אתר האינטרנט של בית הנשיא סימוכין... תוכן מכתבך הועבר לידיעת נשיא המדינה...". הביקורת תוהה האם פניות אלו אכן הובאו לידיעת הנשיא, שכן אין לכך תיעוד, והאם על מנת לא ליצור צפייה מוטעית לא כדאי לשנות הנוסח באופן שלא יחייב.

הערות הביקורת

(1) הביקורת סבורה כי ראוי לגבש הנחיות בכתב לגבי הדיווחים לנשיא של פניות הציבור, על בסיס ההבנה למידת המעורבות הרצויה של הנשיא בפניות הציבור ובאילו מצבים יש להביא לידיעת הנשיא מיידית סוגי פניות מסוימים.

(2) יש לתעד ברישומים פניות ציבור ספציפיות שהועברו לידיעת הנשיא.

(3) כמו כן, מומלץ לקבוע מסגרת של דווח שנתי מסכם (בכתב) אודות הפניות שהתקבלו – הן לגבי כמויות לפי סוגים, זמני טיפול, והן לגבי תכניהן של הפניות.

תאמת מנהלת המחלקה

מנהלת המחלקה מקפידה על דיווח כגון פניות חריגות או מיוחדות, המתבצעות באופן שוטף וצפוי לצורך אף המנכ"ל וראש הסניף, ובהתאם לשיקולי דעתם הדברית מוצהרת לפניהם. כמו כן, מצהירה מנהלת המחלקה פניות מסוימות באופן ישיר אף הנשיא, ובנוסף על כך מתקיימות ישיבות עם הנשיא אחת לתקופה צפוייה לה.

ייעצה מאת צ'לנות דו"ח תקופתי מסכם אודות פניות שהתקבלו, במסגרת שידור התוכנה.

7. נהלים ומדיניות

7.1. נהלים

בשנה האחרונה גיבשה המחלקה (בסיועה של הביקורת הפנימית) נוהל פנימי המסדיר את פעילות המחלקה לכל היבטיה. הנוהל מצ"ב כנספח.

לגבי נוהל זה, יש לציין כי הנוהל טרם נדון ואושר בהנהלה. הביקורת מבקשת לציין כי פעילות המחלקה לרבות תפקידיה, סמכויותיה ותחומי אחריותה נגזרים ממדיניות המחלקה ומטרתה אשר נקבעים על ידי ההנהלה. משכך, ישנן מספר סוגיות בנוהל אשר נותרו פתוחות ויש לדון בהם במסגרת בחינת פעילות המחלקה. לחלק מן הסוגיות לעניין המדיניות – ראה סעיף 7.2 להלן.

מומלץ לקיים דיון בהנהלה לגבי הנוהל כדי לאשרו בשילוב עם דיון בסוגיות הנוגעות למדיניות הטיפול בפניות ציבור כפי שיוצג בהמשך דוח זה.

7.2 מדיניות

על יעדי המחלקה בטיפול בפניות הציבור ניתן ללמוד ממסמך שחובר על ידי מנהל המחלקה הקודם ובו נאמר כי המחלקה צריכה: "להיות קשובה באורך רוח לכל פניה או קריאה, טלפונית או בכתב, להאזין לפונה, להיענות לכל אחד בדרך הנכונה ולוודא שאכן כל הזקוק לעזרה, מקבל אותה לשביעות רצונו המלאה".

על פי הצהרה זו, המחלקה ראתה את תפקידה (בזמנו) במילוי 2 משימות עיקריות:

- א. לקבל את כל הפניות באשר הן.
- ב. לפעול לסייע לפונה ככל שניתן.

ואכן בפועל גם היום המחלקה משמשת מוקד לפניות רבות המתקבלים ממגוון ערוצי תקשורת, כמו כן קיימת הקפדה כי כל הפניות באשר הן תיענינה.

ואולם, עולה השאלה מהי המדיניות בטיפול בפניות המתקבלות ואיזו הכוונה יש לעניין זה למחלקה. אין על כך תיעוד (בכתב) לא מתקופת כהונתו של הנשיא פרס ולא בתקופת הנשיא ריבלין עד כה. לא ברור אם התקיים על כך דיון של ממש. נראה כי המצב הנוכחי הוא תולדה של "התפתחות טבעית" שחלה בתקופות הכהונה של מנהלת המחלקה הנוכחית והמנהל שקדם לה.

לדעת הביקורת ראוי היה לקיים דיון שכזה, ולגבש החלטות בעקבותיו שיהוו את קווי המדיניות לפעולתה של המחלקה לטיפול בפניות הציבור. החשיבות של דיון שכזה עולה, בין השאר, בשל העובדה שמוקצים לנושא זה משאבים משמעותיים (במחלקה 4 עובדות בעלות שכר של כ-900,000 ש"ח בשנה) ובשל העובדה שהנושא אינו מצוי בין תפקידיו הרשמיים של הנשיא.

תאגיד מנהלת המחלקה

דיון בנושא נהלים ומדיניות בפניות הציבור נעשה עם כניסתו של הנשיא הצעיר לתפקידו. מאתחילת הדיון, הוצעו הנהלים הקיימים, אשר לא כללו בתקופת כהונתו של הנשיא התשיעי, והם מקובלים על ההנהלה הנכנסת. יצוין כי במקרים מיוחדים מביאה מנהלת המחלקה סוגיות להחלטת מנכ"ל או ראש הסניף. ניתן לראות בכתב הנהלים והמדיניות.

7.3 ריכוז מדגם פניות – השלכות לעניין מדיניות הטיפול

לצורך הבהרת הצורך בקביעת מדיניות, להלן ריכוז של מדגם פניות אשר התקבלו ממקורות שונים ועסקו במגוון נושאים:

מספר פניה	גורם פונה	תוכן הפניה	אופן הטיפול
63486	י.ב	ביום 23.4.2013 התקבלה פניה בכתב בדואר בנושא תגובה על כתבה בעיתון אשר עסקה בתמונות התלויות באולם הקבלה במשכן. בכתבה נאמר כי על קירות המשכן תמונות "סרות טעם". הפונה אשר טען כי אין זה מכובד להציב תמונות "סרות טעם" הציע כי בית הנשיא ישתמש ביועץ אומנות לצורך קישוט קירות בית הנשיא.	ביום 28.4.2013 נשלחה תגובה, ע"י מנהלת מחלקת פניות ציבור, אל הפונה ובה הוסבר לו כי התמונות המוצגות נבחרות בקפידה בסיוע מוזיאון ישראל וכי אומנות והגדרת היופי הן עניין של טעם.
63413	א.א	ביום 21.04.2013 התקבלה פניה בכתב בדואר. הפניה מוענה ללשכת פניות הציבור של רכבת ישראל ונשלחה כ"עותק" לבית הנשיא. בפניה טענה אם לחיילת כי בתה נדרשה לשלם עבור כרטיס נסיעה ברכבת מסוג מסוים על אף שהיה בידה כרטיס נסיעה שרכשה מבעוד מועד.	כמענה למכתב נשלח מכתב מענה ביום 24.4.13 והמאשר קבלת המכתב ומציין כי העתק ממנו הועבר לידיעת נשיא המדינה.
63411	ר.א.ב	פניה במייל מיום 23.3.2013 מתלמיד כיתה ה' אשר מעוניין להביע דעה בעניין הסכסוך הישראלי - פלסטינאי	ביום 24 באפריל נשלחה תגובה במייל אשר מודה על הפנייה ומציינת לטובה את מעורבותו של הפונה למרות גילו הצעיר
63412	מ.ה	ביום 24.4.13 התקבלה פניה במייל מסטודנט בן 25 המבקש כי הנשיא יקדיש לסבתו ברכה מוקלטת ליום הולדתה ה-90.	באותו היום נשלחה תגובה לפונה המאשר קבלת פנייתו. לעצם פנייתו נמסר לו כי בשל עומס לא ניתן להיעתר לבקשתו.
2039	ד.ש	ביום 6.4.2014 התקבלה במייל פניה נרגשת מאם אשר טוענת כי ילדתה נלקחה ממנה ונמסרה לאומנה ע"י רשויות הרווחה באופן לא חוקי ובאכזריות. לטענתה שלחה מכתב בנושא זה ב-16	8 באפריל שוחחה מנהלת מחלקת פניות ציבור "ארוכות וממושכות...". עם הפונה. במסגרת השיחה פרסה בפני

לדצמבר 2013 ואף הביעה אכזבה על כי לא זכתה למענה מצד בית הנשיא.			
הפונה את מכלול אפשרויות העומדות בפניה לרבות פניה לנציבות תלונות הציבור, מבקר המדינה וכיוצ"ב. כמו כן יצא מכתב ביום 9.4.2014 למחלקת פניות ציבור של משרד העבודה והרווחה בבקשה לטיפול במקרה זה.			
ביום 7.4.2013 התקבלה פנייה במייל המבקשת כי במקרה ומתוכנן ביקור של הנשיא בגרמניה, מעוניין הפונה ואימו ניצולת השואה להצטרף אליו לביקור על מנת "לסגור מעגל".	א.ג.	63464	ביום 25.4.2013 נשלח מייל מענה לפונה המאשר קבלה וכן צוין כי תוכן בקשתו הועברה לנשיא.
ביום 9.4.2013 התקבלה פנייה במייל מתלמיד כתה ה' אשר בחר לכתוב עבודה בית ספרית על הנשיא פרס. לצורך כך ביקש להיפגש עם הנשיא. ציין כי פנה בעבר אך לא קיבל תשובה.	ש.ד.	63462	ביום 25.4.2013 נשלחה תשובה במייל לפונה אשר מודה על פנייתו אל לא ניתן להיעתר לבקשתו. במקום זאת הופנה הפונה למאגרי מידע אשר עשויים לסייע לו.
פנייה בדואר מיום 9.4.2013 אשר נושאה הצעות לשר האוצר כגון דרישת הצהרת הון מכל האזרחים ועד הצעות לדרכי הטלת מסים. פניה זו הינה כאמור לשר האוצר ובית הנשיא נכלל כמכותב.	י.מ.	63409	ביום 24.4.13 נשלחה מכתב תשובה בדואר ובו אישור על קבלת העתק פנייתו.
ביום 22.4.2013 התקבלה פניה מאישה אשר טענה כי באתרי אינטרנט של גוגל ופייסבוק מפורסם עליה מידע שקרי ולמרות פניותיה הרבות לחברות אלה, טרם הוסר המידע המוטעה. בפנייתה ביקשה כי הנשיא, מכוח היכרותו את הנהלת חברות אלה, יפנה לחברות אלו בבקשה לעשות כן.	כ.א.	63492	ביום 29.4.2013 ובה הופנתה הפונה לגורם ספציפי מחברת גוגל אשר יש בידו לסייע בבקשתה.

מהמדגם לעיל עולה כדלקמן:

- נושאי הפניות שהתקבלו הינם במגוון נושאים רחב החל הבעת דעה וכלה בבקשה לסיוע מול רשויות. כל הפניות שנדגמו נענו וללא סינון.
- במידה מסויימת, חלק מהפעילות המתוארת מהווה כפילות למוסד "נציב פניות הציבור" שבמשרד מבקר המדינה. חלקן האחר אכן קשורות ישירות לנשיא ולמוסד הנשיאות.
- המדגם מעורר הצורך לשאלות עקרוניות באשר למדיניות הרצוייה בטיפול בפניות.

המלצות לשאלות לדיון במסגרת גיבוש המדיניות:

i. האם נכון יהיה לקבוע כי הנשיא הינו כתובת לקבלת כל הפניות בכל הנושאים, ללא סינון.

כלומר, באיזה אופן, אם בכלל, רואה עצמו הנשיא כתובת לסייע בפניות שמרביתן שאינם בתחום פעילותו ומסמכויותיו של הנשיא, ומשכך היכולת לפעול בהם מוגבלת עד בלתי אפשרית. בהתייחס לדוגמאות הנ"ל, למשל, הטיפול בפניה של אם שביקשה להשיב אליה את ילדיה אשר הוצאו מרשותה ע"י גורמי הרווחה. או, למשל, פניית האזרח שמבקש סיוע במציאת עבודה.

ii. עד כמה בית הנשיא מעוניין לעודד פניות מסוג זה, והאם הפרסומים תואמים זאת.

מעבר למידע שיש באתר של לשכת נשיא המדינה לעניין פניות הציבור, קיימים פרסומים גם באתרים נוספים אשר מאזכרים את המחלקה ופעילותה בקרב הציבור. לדוגמא, חיפוש באינטרנט בנושא טיפול בפניות ציבור מעלה את האתר "משנים" המפנה את הגולשים לבית הנשיא כדלקמן: "לשכת הנשיא מטפלת בפניות בנושאים שלא נפתרו במקומות אחרים. יש לפנות בכתב ללשכת הנשיא ברח' נשיא 3 ירושלים 96956. טלפון: 02-6707211 פקס: ..."

iii. מהו הטיפול הרצוי ו"האידיאלי" מצד בית הנשיא אשר ישיג את מטרותיה של המחלקה ולמעשה יסייע לקידום פתרון הבעיה של הפונה.

כאמור, כיום מסתכם הטיפול בשליחת מכתב לגורמים הרלוונטיים. לא מתבצע טיפול יזום מעבר לכך לרבות מעקב טיפול. כיום, בית הנשיא לא יודע באיזה אופן הסתיים הטיפול בפנייה, אם בכלל. משכך עולה שאלה מהו תפקידו של בית הנשיא בטיפול שכזה בפועל.

עוד בהקשר זה, יש לציין כי חלק מן הפניות הטלפוניות מאופיינות כחריגות ודחופות הדורשות טיפול מיוחד (כגון פנייה מבעלי רקע סוציאלי קשה, או פניות על רקע מצוקות נפשיות) - פניות אלו מתקבלות על ידי עובדות המחלקה אשר משוחחות עם הפונים ובמידת הצורך מהוות להן "אוזן קשבת" לבעיותיהם.

- לעניין זה הביקורת תוהה האם נכון כי רכזות המחלקה, אשר אינן בעלות הכשרה או רקע טיפולי, ישוחחו עם פונים אשר נדרש להם טיפול מקצועי והאם בית הנשיא לוקח על עצמו אחריות כמטפל מבלי שהתכוון לכך.

תאמת מנהלת המחלקה

צפ"י הפנתי את המדיניות, ישנו רצון לסייע לפונה ככל שניתן, במסגרת שמירה על כללי מנהל תקין ותוק הפעלת שיקול דעת מקצועי וראוי כאשר לאופן הטיפול בפנייה, אשר מבוסס על הנסיון רב השנים של עובדות המחלקה ומנהלת המחלקה.

לשאלת נוסאי הפניות המגיעות לבית הנשיא, נציין כי המדיניות ותפיסת העולם של הנשיא העשירי, בדומה לקודמיו, הינה להיות קשוב לאזרחי המדינה, אשר פניותיהם נואצות לפעילותם ולדאמתם.

בסיכום דיון אצל המנכ"ל בצניין טיוטת דוח הביקורת מסמך מיום 1.4.15 המצ"ב) הוחלט כי מנהלת המחלקה תציג מסמך שמבטא את המדיניות הנכונה הטיפול בפניות הציבור אשר יוקא לאישור ההנהלה.

8. סיכום ממצאים והמלצות

דו"ח זה סיכם את בדיקת הביקורת הפנימית בעניין הטיפול בפניות הציבור שמצוי באחריות המחלקה לפניות הציבור.

בלשכת נשיא המדינה מתקבלות אלפי פניות בשנה מאזרחים וגורמים שונים בארץ ובחול, שרואים בנשיא ובמוסד הנשיאות כתובת להבעת רחשי ליבם ובקשות סיוע שונות. ואכן, בכל השנים לשכת הנשיא מקדישה משאבים רבים להיות קשובים לפניות אלה ולטפל בהם בהתאם למדיניות המשרד.

להלן תמצית ממצאי הביקורת והמלצותיה, ולצידן עיקרי תגובת מנהלת המחלקה:

(1) הביקורת התרשמה כי תהליך הטיפול בפניות המתקבלות הינו מסודר, מתועד והתגובה לפונה מתבצעת תוך זמן ראוי מקבלת הפניה. בשנה האחרונה תהליך העבודה גובש בכתב במסגרת נוהל עבודה, כטייטה שמצריכה את אישור ההנהלה.
מומלץ לקיים דיון בהנהלה בטייטת הנוהל. במסגרת הדיון יש להכריע בסוגיות של מדיניות שהועלו בעת הכנת הנוהל, ולאחר מכן לאשרו כנוהל מחייב.

(2) הביקורת העלתה מספר הערות לעניין חוסרים בבקרה להבטחת שלמותם והשלמתם של הטיפול בפניות. בניהם:

- (1) במספר מועט של פניות לא נמצא חותמת "התקבל" של המחלקה. יש להקפיד על כך.
- (2) דרישתה של מנהלת המחלקה להעביר לעיונה את כל הפניות המתקבלות, אינה מלווה בחתימתה על פניות, כך שלא ניתן לוודא מימוש דרישה זו.
- (3) לא קיין מעקב יזום אחר רשומי "סטטוס" הפניות, כדי להבטיח שכולם נסגרו.

(3) ככלל, התיעוד הקיים כיום לפניות שמתקבלות בכתב הינו מקיף ומתבצע בהקפדה, למעט התיעוד במערכת הממוחשבת אשר לגביו לא קיימות הנחיות או נוהל. נמצא כי אין אחידות במסמכים הסרוקים למערכת, **על כן הביקורת ממליצה לחדד ההנחיות בעניין זה.**

(4) לעניין פניות טלפוניות - מדיניות המחלקה היא לצמצם באפשרות לקבל פניות טלפוניות, אך בפועל מתקבלות פניות שכאלה שעובדות המחלקה מטפלות בהן. נמצא שפניות טלפוניות רבות אינן מתועדות ועל כן לא ניתן לקיים אחריהן מעקב. **הביקורת ממליצה להנהיג חובת תיעוד לכל הפניות הטלפוניות ולשקול הקלטתן לצרכי בקרה ושיפור השירות.**

(5) הביקורת מברכת על השימוש במערכת ה-CRM, אשר מהווה כלי ניהולי חשוב ויעיל בטיפול בפניות הציבור. עם זאת, נראה שהמערכת אינה מנוצלת מלוא יכולותיה ויתרונותיה כמערכת ממוחשבת, לצרכים ניהוליים נוספים, כגון: הפקת דוחות ניהוליים, ניהול תהליכים והתראות. **על מנת ליעל את תהליכי העבודה בנושא פניות הציבור, הביקורת ממליצה לשכלל ולנצל בצורה המיטבית את יכולותיה של מערכת זו.**

(6) לעניין המערכת הממוחשבת CRM, שמשמשת למעקב אחר הטיפול בפניות, נמצא כי היא פתוחה לשימושם של עובדים ממחקות רבות, אך בפועל נעשה בה שימוש על ידי שתי מחלקות – פניות ציבור ומזכירות הלישכה. על כן, פניות שהתקבלו במחלקות אחרות בבית הנשיא לא מתועדות במערכת ה-CRM, וכן לא נמצאה הנחיה להעביר כל פניה שמתקבלת לטיפול מחלקת פניות ציבור או מזכירות הלישכה. **לאור זאת ממליצה הביקורת על קביעת אחריות ברורה ומדיניות אחידה באשר לקבלה ולטיפול בפניות ציבור על ידי גורמים ומחלקות שונות בבית הנשיא.**

עוד בהקשר זה, הביקורת העלתה את שאלת מעמדה של המחלקה באשר למעקב אחר כלל הפניות המתקבלות, בכל היחידות השונות. עניין זה לא הוסדר עד כה ונמצאו מקרים של פניות שלא נענו עקב כך ש"נפלו בין הכסאות". **הביקורת סבורה כי יש לשקול את הצורך**

בקביעת גורם ניהולי אחד אשר יפקח על כל הפניות, בכל המחלקות, ויוודא כי כל הפניות, באשר הן, טופלו כנדרש.

7) בעניין אבטחת המידע במערכת ה-CRM, נמצאו חוסרים המצריכים תיקון - ענייני הרשאות וחשיפת שינויים במידע. הומלץ כי מחלקת מערכות מידע בשיתוף עם המחלקה לפניות הציבור יפעלו לצמצם הליקויים המפורטים בדו"ח.

8) בבדיקה עלה כי עד למועד הביקורת לא היו קיימים נתונים כמותיים על פעילותה, היקפה, תפוקותיה ויעילותה של המחלקה. נתונים כאלו, במידה וקיימים במערכת, לא הופקו מעולם. במצב דברים זה גם לא הוצגו בפני ההנהלה נתונים כמותיים מסודרים. הביקורת רואה בכך ליקוי ניהולי.

9) על פי מדיניות שמירת המסמכים הנהוגה בבית הנשיא, מסמכי פניות הציבור נשמרים עד לחלוף 5 שנים מיום ההתכתבות האחרונה עם הפונה. לאחר 5 שנים מועברים התיקים הפיזיים לאיחסון למשך 7 שנים ולאחר מכן מושמדים. איתור התיקים שניתן להשמיד מתבצע כיום באופן ידני. הביקורת ממליצה להסתייע במערכת הממוחשבת CRM לצורך יצירת התראות לגבי תיקים שניתן להשמיד, וכן לבחון האפשרות לצמצם את האחסון הפיזי ולבסס את האיחסון על נתוני המערכת הממוחשבת, בתיאום עם הגורמים הרלוונטיים בבית הנשיא ובגונדל המדינה.

10) דווחים לנשיא - במרבית המקרים, טיפול המחלקה לפניות הציבור מהווה תחליף להצגת הפנייה בפני הנשיא. עם זאת, לדברי מנהלת המחלקה מתבצעים דיווחים כלליים תקופתיים לנשיא, או דיווחים על פניות ספציפיות עפ"י שיקול דעתן של מנהלת המחלקה ומנהלת הלישכה. דיווחים אלה אינם מתועדים, ולא ברור כמה מהפניות אכן מועברות לנשיא. הביקורת ממליצה על גיבוש הנחיות בכתב לעניין הדיווחים לנשיא, ובכללן: איזה סוגי פניות יועברו ומתי, קביעת מסגרת ופורמט של דיווח שנתי מסכם בכתב, ותיעוד הדיווחים (הספציפיים והשנתיים) ברישומי המחלקה.

11) נהלים ומדיניות ההנהלה והנשיא - הביקורת העלתה את השאלה מהי המדיניות בטיפול בפניות המתקבלות ומהו חלקה של המחלקה בכך. נראה שלא התקיים על כך דיון של ממש.

ממדגם של פניות שביצעה הביקורת עולה כי הפניות שהתקבלו הינם במגוון נושאים רחב (וכולן נענות), חלקן מהוות כפילות למוסד "נציב פניות הציבור", בחלקן לא מתבצע טיפול יזום או בדיקות מעקב מעבר לשליחת מכתב לגורמים הרלוונטיים.

חשיבות השאלה עולה, בין השאר, בשל העובדה שמוקצים לנושא זה משאבים משמעותיים ובשל העובדה שהנושא אינו מצוי בין תפקידיו הרשמיים של הנשיא.

הביקורת סבורה כי ראוי לקיים דיון על מנת לגבש את קווי המדיניות לפעילות המחלקה לפניות הציבור, שבמסגרתו יונחו קווים מנחים ודגשים באשר לפעילות המחלקה בטיפול בפניות הציבור.

תלואת מנהלת המחלקה התקבלה באופן מפורט לכל סעיף, והיא מוצגת באיור הדו"ח. כלליות מנהלת המחלקה מקבלת את מרבית ההמלצות וכבר החלה ביישומן. מספר המלצות יוצגו לדיון בהנהלה.

סיכום המנכ"ל - המנכ"ל זימן דיון בטיולת הדו"ח בהשתתפות האזרחים הרלבנטיים. סיכום דיון מיום 1.4.15 מצב כנספת.

לשאלת המדיניות סוכט הדיון כי מנהלת המחלקה תציג מסמך שמטא את המדיניות הנכונה בטיפול בפניות הציבור אשר יובא לאישור ההנהלה.

נספח א': סיכום ישיבה מיום 1.4.2015 אצל המנכ"ל בנושא טיוטת דוח ביקורת פנימית - טיפול בפניות הציבור

משתתפים: מנכ"ל-הראל טובי, מנהלת הלשכה- רבקה רביץ, יועצת משפטית-מיכל צוק, מנהלת משאבי אנוש-סוזי שאולוף, מנהלת מחלקת פניות ציבור-שרון שפי, ~~מנהלת מחלקת פניות ציבור-שרון שפי~~, מבקרת פנימית-איילה ורדי, טליה ממושרדה של אילה.

1. אילה הציגה את עיקרי הדוח והממצאים:

- א. הדגישה כי מצאה תהליך עבודה מסודר, הכולל דרכי עבודה ברורים ומוגדרים, הן מבחינת אופן המענה והן מבחינת התיעוד הקיים וברכה על כך.
- ב. העלתה בקצרה ההערות שבדו"ח: בעניין המינוחים המקובלים במחלקה לעניין סוגי הפניות, לעניין מערכת CRM, דווחים תקופתיים, לעניין העדר תיעוד לדווחים לנשיא, שאלת מידת אחריות המחלקה לפניות המתקבלות במחלקות אחרות ועוד.
- ג. הממצא העיקרי שעלה מהבדיקה נוגע לעובדה כי בשנים האחרונות לא התקיימו דיונים בנוגע למדיניות המחלקה, על אף שמדובר על מחלקה גדולה ועלויות כח האדם בה גבוהות. המדיניות צריכה להתייחס לשאלה אם יש מקום לעודד פניות ציבור בקשר לטיפול במצוקות אישיות של אזרחים (ולטפל בהן) ובאיזו מידה. ובכלל, מעמדו של הנשיא ומוסד הנשיאות בפניות שכאלה. משאלות אלו נגזרת עבודתה של המחלקה.

2. דיון שהתקיים והחלטות שהתקבלו:

- א. **בנושא מערכת ה CRM** - מנהלת הלשכה מסרה כי לאחרונה הנושא טופל. בחודשים האחרונים התקשר בית הנשיא עם חברת מל"מ לצורך שיפור מערכת ה CRM. במסגרת השדרוג ניתן מענה לכל הליקויים שעליהם הצביעה הביקורת לרבות: הפקת דוחות ניהוליים בחתכים שונים, ניהול תהליך הטיפול דרך המערכת, קיום תזכורת וכיוצא ב.
 - ב. **לעניין מסגרת אחריותה של המחלקה** - מנהלת המחלקה, שרון שפי, נדרשה להכין מסמך המגדיר אילו פניות נחשבות פניות ציבור שהמעקב עליהן הוא תחת אחריות המחלקה והממשק מול מחלקות אחרות.
 - ג. **לגבי המינוחים "פריטי דואר" ו"פניות ציבור"** - שרון מסרה שהיא מוכנה לבחון שמות אחרים לסווג הקיים. הביקורת הוזמנה להציע שמות שכאלה.
 - ד. **לגבי דיווחים לנשיא המדינה** - המנכ"ל ציין כי הנשיא ריבלין רואה חשיבות רבה בכל נושא פניות הציבור והקשר עם האזרחים והוא אף מוצא לנכון להשיב לפניות באופן אישי. כמו כן ניתנים לו דיווחים תקופתיים על פעילות המחלקה ופניות מיוחדות - **הוחלט כי מעתה ואילך דיווחים אלו יתועדו בכתב- תחת אחריות שרון שפי.**
 - ה. **לעניין עלויות המחלקה** - הראל ושרון ציין כי בטיטת דוח ציון כי המחלקה מונה חמש עובדות- מבקשים לדייק מאחר ומנהלת המחלקה כמו גם עובדת נוספת (גילה) עוסקות בפעילות נוספת על זו של המחלקה וגם לציין כי עובדת אחת היא בת שרות לאומי. הביקורת קיבלה ההערה **והוחלט כי יינתן לכך ביטוי בדוח- באחריות המבקרת הפנימית.**
 - ו. **לעניין המדיניות** - לדברי המנכ"ל, מנהלת המחלקה והיועצת המשפטית, מטיוטת הדוח משתמע כי הביקורת מעלה שאלה לגבי עצם קיומה של מחלקת פניות ציבור והאם יש תכלית לקיומה. ההנהלה מבקשת להדגיש כי אין שאלה לגבי נחיצותה של המחלקה וברור לכל שיש חשיבות רבה בהמשך קיומה ופעילותה. מטרתו של הדיון הינו לייעל ולשפר את פעילותה של המחלקה.
- איילה הדגישה כי הביקורת לא הטילה ספק או פקפקה בחשיבות קיום מחלקת פניות ציבור אלא הפנתה את תשומת לב ההנהלה לכך שעל ההנהלה לקבוע מדיניות אשר תותאם למטרות בית הנשיא ויעדיו. פעילות המחלקה תהיה נגזרת של מדיניות זו.

השאלות שעלו לדיון – מידתיות נכונה בטיפול בפניות והאיזון הנכון בין תפקידי הנשיא ובין רצונו להיות קשוב לרחשי הציבור. הובאו בעניין זה מספר דוגמאות.

הוחלט כי אילה תנסח מחדש את הדברים בפרק בנושא המדיניות באופן שלא ישתמע כי הביקורת מטילה ספק בנחיצות קיומה של המחלקה.

בנוסף, שרון שפי תציע מסמך שמבטא את המדיניות הנכונה בטיפול בפניות הציבור ברוח הדברים שעלו בדיון.

3. לקראת הוצאת דוח סופי –

סוכם כי שרון תעביר אל המבקר את תגובתה בכתב שהועברה אל ההנהלה ולאחר מכן המבקר תתקן את הטיוטה ברוח סיכום הדיון הנ"ל ותוציא דו"ח ביקורת סופי.

נספח ב' / נהלי עבודה – המחלקה לקשרי קהילה ופניות ציבור

נהלי עבודה – המחלקה לקשרי קהילה ופניות ציבור (טיוטה)

בהמשך לפגישה מיום 23/1/14, להלן סיכום הליך קליטת הפניות והעברתן לטיפול אל עובדות המחלקה. תיאור זה מתייחס אל פניות הציבור בלבד ואינו כולל התייחסות אל העבודה הקהילתית / פרויקטים / תפקידים נוספים הנמצאים באחריות המחלקה.

מקור הפניות:

- דואר רגיל – פניות אלו מגיעות ברובן אל דואר בית הנשיא ~~במסגרת~~ אשר מנתבת את המעטפות אל כלל המחלקות. פניות הממוענות אל מחלקת פני"צ מועברות אלינו כשהן סגורות. פניות הממוענות אל נשיא המדינה נפתחות על ידי ~~ממוענות~~ מנותבות אל הלשכה או אל המחלקה הרלוונטית, בכלל זה אל פני"צ. לעיתים פניות המנותבות אל הלשכה או אל גורמים אחרים בלשכה, מועברות אלינו לטיפול / מענה לאחר קריאתן על ידי הגורם הרלוונטי, ולהיפך. בכל יום מגיעה מעטפה עם מכתבים אלו, הפניות נפתחות ומוחתמות בחותמת תאריך על ידי בת השרות במחלקה.
- פקס – מספר הפקס המפורסם באתר בית הנשיא הינו הפקס הממוקם בבית עופר ומשמש בין היתר את מחלקת פני"צ. פקסים המיועדים לטיפול מחלקת פני"צ אשר מגיעים אל מכשירי פקסימיליה אחרים בבית הנשיא מועברים אלינו בדואר פנימי. פניות אלו מוחתמות בחותמת תאריך על ידי בת השרות.
- ככלל, כל הפניות מונחות על שולחן מנהלת המחלקה אשר מחלקת אותן בהתאם לאופי הפניה בין עובדות המחלקה השונות לבינה, תוך זיהוי כפילויות (פניות הנשלחות בכמה אופנים).
- דוא"ל – כתובת הדוא"ל הראשית public@president.gov.il מנותבת אל ~~מחלקת~~ (עובדת המחלקה), אשר מבצעת סינון בין הפניות הרלוונטיות לבין שאר דואר זבל ודואר פרסומי המצטבר בתיבת הדואר מידי יום ביומו. פניות שהטיפול בהן ברור (דוגמת ברכות ליום ההולדת / חג וכו') נענות ישירות על ידי העובדת עם עותק למנהלת המחלקה. פניות שבהן יש לעובדת דילמה באשר לאופן הטיפול / מענה – מועברות אל מנהלת המחלקה להתייעצות.
- טלפונים – מרבית השיחות מגיעות באמצעות המרכזייה. המרכזיית מעבירה אל העובדות בהתאם לאופי הפניה, וכאשר ישנו ספק, היא מתייעצת עם מנהלת המחלקה באשר לגורם המתאים ביותר לקבלת השיחה. יצוין כי אנו מעודדים את הפונים בע"פ לכתוב את תוכן פנייתם, כיוון שלא ניתן לטפל בפניות אלו ללא פניה מפורשת בכתב (למעט מקרים חריגים כגון איום בהתאבדות, ניתוק חשמל לאדם מוגבל וכו').
- מפגינים / פונים המגיעים אל שערי בית הנשיא – אנשי הביטחון מקבלים את פניהם ומבררים את מהות הפניה, מעודדים את הפונים לפנות בכתב. לעיתים נדרשת שיחה של נציג מחלקת פני"צ או יציאה פיזית (אם מתאפשר) אל הפונה (בליווי מאבטח).

אופן הטיפול:

- פניות הקשורות אל עבודת משרדי הממשלה השונים – נפתח תיק פנייץ במערכת ניהול הפניות וכן תיק פיסי, בהם מתועד כל תהליך הטיפול (מתויקים בארכיון בבית עופר) ועותק מהפניה יחד עם מכתב נלווה שלנו המבקש לבחון את פנייתו של הפונה בהתאם לנהלים המקובלים, נשלח אל הגורם המוסמך. לרוב, אנו מבקשים מהגורם המוסמך להעביר תשובתו ישירות אל הפונה עם עותק אלינו, במקרים בהם אנו חשים כי מדובר בכשל בירוקרטי אנו מבקשים להעביר את התשובה אלינו ואנחנו מעבירים אותה אל הפונה.
פניות דחופות מלוות בשיחת טלפון אל הגורם המטפל ומועברות בפקס / בדוא"ל.
- פריטי דואר – כלל הפניות אל נשיא המדינה בעניינים שונים, נענים על ידינו בהתאם לחוק, אם באישור קבלה, אם בהעברת התוכן לידיעת הנשיא וצוות היועצים, אם בבדיקה / העברה אל גורמי פנים בבית הנשיא ואם בתשובה עניינית אחרת.
פניות אלו נרשמות במערכת המעקב (המשותפת ללשכת הנשיא) ומתויקות לאחר מענה בקלסרים. עותק דיגיטלי / רישום של המענה מתויק גם בתוכנת ניהול הפניות הממוחשבת.
יש לציין כי אזרחים רבים רואים בנשיא המדינה הגורם המתאים לקדם רעיון / לפתור בעיה עמה הם מתמודדים, אנו מקדישים לא מעט שיחות טלפון לצד מענה כתוב כדי להבהיר לפונים מהם סמכויותיו של הנשיא ולכוון אל הגורם המתאים והנכון ביותר לטפל / לקדם את עניינם.