

מבקר המדינה | דוח ביקורת שנתי 71ג | התשפ"א-2021

רשות מקרקעי ישראל

---

# היבטים בשירות לציבור ברשות מקרקעי ישראל







## היבטים בשירות לציבור ברשות מקרקעי ישראל

### רקע

רשויות המדינה נועדו לשרת את הציבור, ומחובתן לדאוג כי השירות שהן מספקות לו יהיה יעיל, איכותי ושוויוני. רשות מקרקעי ישראל (רמ"י), המופקדת על ניהול מקרקעי ישראל, היא אחת מרשויות המדינה שלהן ממשק רחב עם הציבור, ואחד מתפקידיה הוא מתן השירותים הנדרשים לבעלי הזכויות במקרקעי ישראל לצורך ניהול זכויותיהם או מימושן.

### נתוני מפתח

**כ-15**  
מיליון ש"ח

בכל אחת מהשנים 2017 - 2019 שילמה רמ"י בממוצע כ-7.5 מיליון ש"ח למפעילת המוקד הטלפוני וכ-7.5 מיליון ש"ח למפעילות מוקדי השירות המהיר.

**כ-163,000**

פניות ציבור למוקד הטלפוני בשנת 2019.

**המקום ה-18**  
(מבין 23)

הדירוג של רמ"י מבחינת איכות השירות שהיא סיפקה לציבור בשנת 2019 מבין 23 הגופים הממשלתיים שנמדדו בדוחות מדידת איכות השירות הממשלתי לציבור שהכינה היחידה לשיפור השירות ברשות התקשוב.

**כ-98,000**

פעולות שירות עיקריות שרמ"י ביצעה בממוצע בכל אחת מהשנים 2017 - 2019. הנפוצות שבהן: אישור זכויות (כ-41%), העברת זכויות (כ-20%) ורישום או ביטול התחייבות למשכנתה (כ-10%).

**בין כ-30%**  
**לכ-46%**

מכלל הפניות של המוקד הטלפוני למוקדי השירות המהיר נענו על ידי ארבעה מחמשת המוקדים (פרט למוקד בדרום) לאחר יותר מארבעה ימים.

**כ-9,300**

מספר הכניסות היומי הממוצע לאתר האינטרנט של רמ"י בשנת 2020.

**כ-4%**  
(6 מתוך 164)

ממצאי הטפסים באתר של רמ"י הם טפסים מקוונים שמאפשרים ביצוע הליך מקוון מלא.

**כ-47,500**

פעולות שירות בממוצע, בכל אחת מהשנים 2017 - 2019, במוקדי השירות המהיר: אישורי זכויות, העברת זכויות ורישום או ביטול התחייבות למשכנתה.



## פעולות הביקורת

בחדשים פברואר-ספטמבר 2020 בדק משרד מבקר המדינה היבטים בשירות לציבור ברמ"י. בין היתר נבדקו נושאים אלה: קביעת אסטרטגיה וסטנדרטים; השירותים המקוונים; המוקד הטלפוני; מוקדי השירות המהיר (לרבות בתקופת הקורונה); הנגשת השירותים והטיפול בתלונות הציבור. הביקורת נעשתה ברמ"י. בדיקות השלמה נעשו ברשות התקשוב, במטה המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית" שבמשרד הדיגיטל הלאומי, ביחידת מינהל הדיוור הממשלתי שבמשרד האוצר ובנציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות שבמשרד המשפטים.

## תמונת המצב העולה מן הביקורת

**אסטרטגיית שירות - רמ"י טרם הגדירה אסטרטגיית שירות שתכליתה לסייע לנותני השירות להבין מה מצופה מהם במפגש השירות עם הלקוח ולא גיבשה תוכנית עבודה לטווח הבינוני והארוך המתרגמת את עקרונותיה לפעולות אופרטיביות וכוללת לוח זמנים לביצוען.** בשנים 2016 - 2020 לא דנה מועצת מקרקעי ישראל בנושא השירות לציבור.

**אמנת שירות ומשכי טיפול (SLA) - רמ"י טרם גיבשה אמנת שירות ולא פרסמה לציבור SLA (משך הזמן שהגוף הממשלתי מתחייב לו לסיום תהליכי הטיפול בפניות הלקוחות בנוגע לכל שירות) לכלל ההליכים שהיא מבצעת בכלל יחידותיה, למעט בנוגע לארבעה הליכים המבוצעים במוקדי השירות המהיר.** רמ"י גם לא הקימה מערכת למדידת משכי הטיפול שניתן במוקדי השירות המהיר ולא דרשה מהחברות שמפעילות את מוקדי השירות המהיר למדוד בעצמן במערכת ממוחשבת את משכי הטיפול ולדווח לה על ממצאי המדידה.

**טפסים מקוונים וצמצום אישורים - מספר הטפסים באתר האינטרנט של רמ"י שמאפשרים לבצע הליך מקוון מלא הסתכם במועד סיום הביקורת בשישה בלבד מתוך 164 טפסים.** רמ"י לא קבעה בתוכניות העבודה שלה מהם השירותים שבהם מתוכננת הפחתה של דרישת מידע ומסמכים מהציבור וגם לא קבעה את היעדים לצמצום היקף המידע והאישורים הנדרשים מהציבור.

**הנגשת מאגרי מידע - תוכניות העבודה של רמ"י לשנים 2017-2020 לא כללו תוכניות המפרטות משימות ויעדים בנוגע להנגשה לציבור של מאגרי המידע הנמצאים ברשותה.** באתר מאגרי הממשלה פורסמו רק שלושה מאגרי מידע של רמ"י, ואף הם אינם עולים בקנה אחד עם הנדרש בהנחיות רשות התקשוב.



**המוקד הטלפוני ומוקדי השירות המהיר** - בשנת 2019 התקבלו במוקד הטלפוני כ- 163,000 פניות. יותר משליש (35%) מהן היו בירורים בעניין אישורי זכויות והעברת זכויות. שירותי המוקד הטלפוני שסיפקה רמ"י לציבור במשך השנים היו מצומצמים ועדיין לא מבוצעים בו פעולות נפוצות כגון גביית תשלומים והפקת אישורי זכויות. לשירות פנים אל פנים שניתן במוקדי השירות המהיר יש תלות גיאוגרפית: לא ניתן לקבל שירותים בכל מוקד ומוקד לגבי נכסים בכל האזורים אלא לגבי חלקם.

**השירות במוקדי השירות המהיר בתקופת הקורונה** - רמת השירות שסיפקה רמ"י באמצעות מוקדי השירות המהיר בתקופת הקורונה (טיפול בבקשות שהוגשו באינטרנט) הייתה נמוכה יחסית לרמת השירות שהיא סיפקה קודם לכן, וכפועל יוצא מכך הצטבר במוקדי השירות המהיר מספר גדול של תיקים שהמתינו לטיפול.

**נגישות השירות לאנשים עם מוגבלות** - במועד סיום הביקורת רמ"י טרם החלה בביצוע בדיקה לזיהוי התאמות הנגישות הנדרשות בשירותים שהיא מספקת לאנשים עם מוגבלות אף שעל פי התקנות היה עליה לבצע את הבדיקה יותר משש שנים לפני כן. כמו כן, רמת הנגישות של יישומים מסוימים באתר האינטרנט של רמ"י עדיין אינה גבוהה כנדרש בתקנות. מדובר ביישומים של כמה משירותי ליבה שנותנת רמ"י לציבור באינטרנט - פרסום מכרזים, תוצאות מכרזים ואיתור תוכניות. בבדיקה בנושא הנגישות שביצעה היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור, ממוצע הציונים שקיבלו כל הגופים שנבדקו בשנת 2019 היה 80 נקודות, ואילו הציון שרמ"י קיבלה בבדיקה היה 68.

**תלונות ציבור** - רמ"י לא בדקה באילו תחומים או באילו יחידות מספר תלונות הציבור גדול במיוחד, לא ניתחה את הסיבות לכך, לא גיבשה מסקנות רוחביות ולא גיבשה המלצות בעניין.



**אזור אישי** - רמ"י פיתחה באתר האינטרנט שלה אזור אישי אשר מאפשר לציבור לקבל מידע על מקרקעין הנמצא ברשות רמ"י.

**יישומים מקוונים** - רמ"י הסדירה הליכים מקוונים מלאים בענייני אישור לתוספת בנייה במסגרת בנייה רוויה, רישום למאגר המודדים ואכלוס משתכנים.

## עיקרי המלצות הביקורת

מומלץ כי מועצת מקרקעי ישראל תיתן דעתה על נושא השירות לציבור, תפעל לקדם אסטרטגיה או מדיניות כוללת בעניינו ותפקח על פעולות רמ"י בנדון. עוד מומלץ לקיים את הדיון בנושא באופן עיתי לפחות אחת לשנה.

על רמ"י לפעול להגדלת ההיצע של שירותים מקוונים מלאים הן באמצעות הסבת טפסים רגילים לטפסים עם הליך מקוון מלא והן באמצעות פיתוח יישומים דיגיטליים נוספים.



על רמ"י לקבוע מהם השירותים שבהם היא תפעל להפחתת המידע והמסמכים הנדרשים מהציבור ולפעול לביצוע ממשקים להעברות מידע כדי לאפשר את הפחתת מספרם של אותם מסמכים ואישורים.

מומלץ כי הנהלת רמ"י תקיים דיון שנתי בפעילות המוקד הטלפוני, תקיים הליך של הפקת לקחים בנושא, ולאחר יישום הלקחים האמורים היא תבחן דרכים להעלאת שביעות הרצון של הציבור משרות זה.

מומלץ שרמ"י תקיים תהליך סדור ומהיר של הפקת לקחים בכל הנוגע לפעולות שביצעה מתחילת משבר הקורונה ואילך, וזאת על מנת שכבר כעת, אם יחולו מגבלות כאלה ואחרות בכל הנוגע לאופני אספקת שירותיה לציבור ובעיקר פנים אל פנים, היא תיערך טוב יותר לאספקת שירות נאות לציבור בדרכים חלופיות ותצמצם לכדי מינימום הירידה ברמת השירות. עוד מומלץ כי רמ"י תבחן את כל מערך השירותים שהיא מספקת בעת משבר הקורונה ותבחן דרכים למעקב אחר רמת הספקת שירותים אלו לציבור, וכי היא תפתח שירותים מקוונים נוספים לציבור המיועדים לעיתות שגרה.

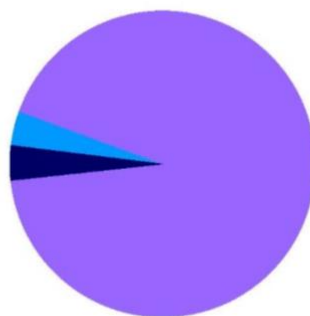
על רמ"י לפעול לאספקת שירות שוויוני ונגיש לכלל לקוחותיה, ובכלל זה לאנשים עם מוגבלויות.

מומלץ כי רמ"י תסדיר תהליכי מעקב ובקרה בעניין הטיפול בתלונות ותפרסם לציבור את נוהל הטיפול בהן.

### סוגי הטפסים שרמ"י העמידה לרשות הציבור, אוגוסט 2020

טפסים מקוונים  
למילוי ולשליחה,  
**4% ,6**

טפסים מקוונים  
עם תהליך,  
**4% ,6**



טפסים להדפסה,  
למילוי ולשליחה,  
**92% ,152**

מקור: אתר האינטרנט של רמ"י בעיבוד משרד מבקר המדינה.



## סיכום

בעקבות השינויים הטכנולוגיים הרבים בעשור האחרון שמאפשרים קידום ופיתוח של כלים ותהליכים לשירות הציבור ולצידם ציפיית האזרח לקבלת מענה מותאם לצרכיו בהתאם לכך, נדרשו הגופים הממשלתיים לשנות את תפיסתם בכל הנוגע למתן השירות לציבור ולנקוט צעדים שיובילו לשיפור שירותים קיימים ולפיתוח שירותים מתקדמים חדשים.

ממצאי דוח זה העלו כי שירותיה של רמ"י לציבור טעונים פיתוח ושיפור: היא טרם קבעה אסטרטגיה בנדון ובהתאם לה אמנת שירות שבה היא מתחייבת לנהוג כלפי הלקוח על פי תפיסת השירות שקבעה להחיל על עצמה. היא פעלה לפיתוח שירותים דיגיטליים כגון אזור אישי באתר האינטרנט שלה והליכים מקוונים, אך אלה עדיין מעטים ונדרשת הרחבתם והנגשתם לציבור. כמו כן, רמ"י מספקת שירותים פנים אל פנים באמצעות מוקדי שירות מהיר אך היא לא הפעילה בקרה נאותה על פעילותם, והשירותים שהיא מספקת באמצעות מוקד טלפוני הם מצומצמים. חוסרים נמצאו גם בנושא הכשרת העובדים למתן שירות לאנשים עם מוגבלויות ובהנגשת אתר האינטרנט. בעניין פעילותה של רמ"י בתקופת הקורונה יצוין כי רמת השירות שהיא סיפקה באמצעות מוקדי השירות המהיר (טיפול בבקשות שהוגשו באינטרנט) הייתה נמוכה יחסית לרמת השירות שהיא סיפקה קודם לכן. על רמ"י לפעול לתיקון הליקויים שפורטו בדוח זה וזאת כדי להבטיח שירות מתקדם, יעיל ומותאם לצורכי הציבור.

