

המכללה לביטחון לאומי

מחזור מ"ו, 2019-2018

מטלת סיכום קורס מדיני-דיפלומטי

**שירות קונסולרי חוצה גבולות – הקמת מרכזי שירות אזוריים**

מנחה: מר ערן עציון

מגישה: רחל שני

  **פברואר 2019**

הנמען: מנכ'ל משרד החוץ

**הקדמה**: נייר המדיניות יעסוק בעולם התוכן הקונסולרי מטרתו להציג מודל לאיגום משאבים באמצעות הקמת מרכזי שירות אזוריים - להשגת התייעלות ארגונית, כלכלית ומקצועית**.**

**הנמען: מנכ'ל משרד החוץ**

**הנדון: שירות קונסולרי חוצה גבולות – הקמת מרכזי שירות אזוריים**

האגף לעניינים קונסולריים והמדורים בנציגויות ישאל בעולם עוסקים בפעילות בעלת חשיבות ציבורית רבה, המאופיינת במורכבות מקצועית ניכרת. עובדה זו מחייבת יכולת, כישורים והכשרה ייעודית. הפעילות הקונסולרית נוגעת בין היתר בשמירה על זכויות יסוד חוקתיות ועל זכויות מכוח דיני האזרחות.

כדי שהמשרד יוכל לספק לציבור הרחב שירות מקצועי ובאיכות גבוהה על המשרד להעמיד פתרונות הולמים ויעילים בתחומי איכות השירות בנציגויות כדי שכל פניה שתתקבל תזכה למענה זמין עדכני ומועיל.

המענה הנדרש מתנהל במתח מובנה ובקושי הולך וגדל ביכולת לגשר בין הצרכים הרבים והמשתנים ובין המשאבים המצויים. משרד החוץ נדרש לקיצוצים נרחבים בתקציב ובכוח אדם במטה ובנציגויות ברחבי העולם (103), כאשר מנגד חל גידול משמעותי במשימות ובהיקפי הפעילות של הנציגויות בתחום הקונסולרי כאשר הצפי הוא לגידול נוסף גם בשנים הבאות וזאת כתוצאה מתהליכים גלובאליים ומדינתיים ומשינויי חקיקה. המצב החדש גורם לכך שהנציגויות אינן מצליחות לשמור על רמת שירות איכותי, מקצועי ולאורך זמן. הרפרנטים המקצועיים במטה קורסים תחת עומס שהולך וגדל ונציגויות קטנות הנשענות על צוות המונה שגריר ומספר שתיים בלבד לא הוכשרו דיים.

חוסר שביעות הרצון של ההנהלה מרמת המקצועיות והשירות והצרכים החדשים מחייבים את המשרד להגדיר מחדש את המבנה הארגוני הנדרש שייתן מענה לאיזון בין יעילות העבודה לאיכות השירות.

לצורך מתן מענה מקצועי יותר, איכותי יותר ויעיל יותר שיובל בסופו של תהליך לשיפור משמעותי בשרות לאזרח ולעבודה השוטפת בנציגות מוצע מודל המתבסס על ריכוז הסמכויות והפעילות הקונסולרית בידי מרכזים אזוריים - RSO – REGIONAL SUPPORT OFFICES

החזון שעומד בבסיס המודל הוא מעבר לשרות חדשני מודרני, המסתייע באמצעים טכנולוגיים מתקדמים ומייצג שיטת ניהול חדשנית תוך שמירה על אינטרסים של הארגון ומקבלי השירות, בתפיסת ההפעלה שהינה ריכוזית, מקצועית גמישה ויעילה.

**תהליך בחירת המודל:**

טרם השינוי הארגוני המוצע נעשתה עבודת מחקר שהוכיחה את יעילותה בפן הכלכלי והשרותי בדומה לבניית מודל עסקי. נבחנו מספר סוגיות כגון: ישימות מערכות התקשורת הן בהיבט השרידות והן בהיבט של גמישות ערוצי העברת המידע. נבחנו צווארי בקבוק העלולים להיווצר, נבחנו משמעויות התקינה של המרכזים בכל הנוגע לאחידות המרכזים או התאמתם לאזור הגאוגרפי, נבחנה מורכבות השליטה הריכוזית למול הביזורית ונבחנו עלויות התפעול למול עלויות האחזקה לטווח ארוך.

טרם יישום השיטה בוצע מיפוי הצעדים הנדרשים להצלחת הרפורמה תוך הצבעה על הגורמים העלולים לסכן את השיטה והדרך להתכונן אליהם לדוגמא: מורכבות השיטה, עלויות גבוהות לטווח הקצר והארוך (אחזקה וטעויות), סיכון התנגדויות מצד העובדים בכל הרמות (הנהלה בכירה, שגרירים, עובדי נציגות), צורך בשינוי רגולטורי (תקנות) הארכת זמן טיפול באשרות ודרכונים לרבות הסיכון שבאובדן מסמכים וקושי בקבלת החלטות מרחוק.

הוגדרו התנאים הקריטיים להצלחת המודל: כגון תשתית תקשורתית תומכת, תיאום קונסולרי הדוק של העובדים, בחירת צוותים מיומנים ובעלי יכולת מנהיגותית ותקשורתית גבוהה במיוחד שמחויבים לפרויקט ובמקביל אפשרות לתגמול הולם לצוותים אלו.

**שיטת ההפעלה :**

כאמור המבנה הארגוני שנבחר מתבסס על הקמת מרכזי שירות אזוריים הנותנים מענה לכל אותן הנציגויות תחת האזור הגאוגרפי שיוגדר. תפיסת ההפעלה שלהם תתבסס על אמנת שירות שתקבע לכל אותם המרכזים, כל קבלת ההחלטות והטיפול השירותי יתבצע במרכז.

המרכזים יוכפפו ישירות למטה אך הן יפעלו בשטח כנציגות לכל דבר כאשר בראש המרכז יעמוד קונסול אזורי (בדומה לתפקיד הקמ'א) שהינו גם הקונסול המייצג את המדינה במקום מושבו. לר' המרכז (שיתמנה לקדנציה בת 4 שנים) יהיו כפופים 2 דיפלומטים המומחים לתחום הקונסולרי. המרכז יוגדר כ BACKOFFICE- ואילו הנציגויות בשטח יכונו FRONT OFFICE

אותם יאיישו בכל הנוגע למנהל וקונסולרי עובדים מקומיים (שעלותם נמוכה בהרבה משליחים) כאשר תפיסת ההפעלה היא כי הם הגורם המסייע אך לא הסמכותי ומקבל ההחלטות.

אם נפשט לרמת הפרקטיקה בתחום הקונסולרי – האזרח המבקש לקבל שירותים קונסולריים אשרה/דרכון וכד' יגיש את בקשתו און ליין ל- front office לבדיקה ראשונית לאחר מכן הבקשה שלו תועבר למרכז RSO לטיפול והכרעה כאשר הנחת היסוד היא שבמרכז מצוי הידע המקצועי הטוב ביותר.

כל עבודת השליטה, הפיקוח והבקרה תעשה באמצעות המומחים הנמצאים במרכזים, שיטה זו תצמצם משמעותית את היקף כוח האדם במטה שהושט לטובת המרכזים כמו כן יצומצם הצורך בשיגור דיפלומטים מומחים לכל הנציגויות ושיגור ריכוז קטן יותר של מומחים למרכזים העושים את המלאכה. העובדים המקומיים בנציגויות יהפכו לגורם מסייע בלבד כאשר עלותו קטנה בהרבה.

סוגיית הטיפול באזרחים במצוקה ובאירועי חירום ינוהל גם הוא על ידי המרכזים בסיוע העובדים המקומיים כאשר בעת חרום יוזנקו צוותים שיוכשרו במהלך השנה לטובת הנושא.

**להלן החלוקה הגאוגרפית:**

מרכז שירות בצפון אמריקה – מקום מושבו בניו יורק אמון על 11 נציגויות במרחב.

מרכז שרות בדרום אמריקה ומרכזה מקום מושבו בסנטו-דומינגו – אמון על 12 נציגויות הפרוסות על 10 מדינות.

מרכז שירות באפריקה מקום מושבו בפרטוריה – אמון על 12 נציגויות הפרוסות על 10 מדינות.

מרכז שרות באסיה מקום מושבו בבנגקוק אמון על 17 נציגויות הפרוסות על 10 מדינות.

מרכז שרות במזרח אירופה מקום מושבו במוסקבה אמון על 11 נציגויות הפרוסות על 10 מדינות.

מרכז שירות במערב אירופה מקום מושבו בהולנד אמון על 34 נציגויות הפרוסות על 20 מדינות.

**לסיכום** – הקפדה על מתן שירותים קונסולריים ברמה מקצועית גבוהה והטמעת נורמות של מתן שירות נאות לציבור מבטיחה הן הגנה על זכויות יסוד ואינטרסים חיוניים והן תרומה לשיפור פניה של ישראל בקרב מבקשי שירות ומידע בכל רחבי העולם. מצופה כי השינוי הארגוני יבוא לידי ביטוי בצמצום 10 משרות במטה וכ-40 משרות של דיפלומטים בנציגויות כאשר החיסכון התקציבי הצפוי יעמוד על מיליוני שקלים והצפי לחיסכון בטווח הארוך יהיה גבוהה יותר וזאת לאור הצורך בהשקעה ראשונית בתשתיות התקשורת. כמו כן מצופה כי רמת השירות והמקצועיות תתרכז במרכזים ותסייע רבות למתן שרות איכותי מקצועי ומתקדם. איגום המשאבים יהווה הזדמנות להתייעלות מיטבית.