



הכנסת

מרכז המחקר והמידע

הפעלת מוקד טלפוני במוסד לביטוח לאומי בשיטת מיקור חוץ

מוגש לוועדה לפניית הציבור

הכנסת, מרכז המחקר והמידע

קריית בן-גוריון, ירושלים 91950

טל': 02 - 6408240/1

פקס: 02 - 6496103

www.knesset.gov.il/mmm

כתיבה: יניב רונן

אישור: שמוליק חזקיה, ראש צוות

עריכה לשונית: מערכת "דברי הכנסת"

כ"ג בכסלו תשס"ח

3 בדצמבר 2007

- **במוסד לביטוח לאומי פועלים כיום שלושה מוקדים טלפוניים.** שני מוקדים ותיקים פועלים ברחובות ובדימונה. מוקדים אלה מופעלים ישירות על-ידי המוסד לביטוח לאומי ומועסקים בהם עובדי חברות כוח-אדם. **העובדים במוקדים הטלפוניים ברחובות ובדימונה הם ותיקים ובעלי ניסיון רב במתן מענה למבוטחי המוסד לביטוח לאומי,** והשירות שהם נותנים זכה לשבחים רבים. מוקד שלישי, חדש, החל לפעול בצפת בספטמבר 2006. מוקד זה מופעל באמצעות חברה פרטית בשיטת מיקור חוץ.
- **ההחלטה להקים מוקד חדש, נוסף על שני המוקדים הוותיקים, התקבלה מתוך כוונה לשפר את השירות** ובשל העובדה ששני המוקדים נתנו מענה רק לכשני-שלישים מכלל המבוטחים. **ההחלטה להפעיל את המוקד בשיטת מיקור חוץ התקבלה בשל עמדת משרד האוצר כי דרך זו היא הטובה ביותר ועלותה היא הנמוכה ביותר.** משרד האוצר התנגד להעסקת עובדים נוספים באמצעות חברות כוח-אדם, וגם לא הסכים להוסיף תקנים למוסד לביטוח לאומי לצורך זה. לא נעשתה בדיקה של טיב השירות במוקדים הוותיקים באמצעות סקר שביעות רצון או באמצעי אחר לפני שהוחלט להעביר את הפעלת המוקד הטלפוני לידי חברה חיצונית.
- **תקופת העבודה הממוצעת של נציגי שירות (מוקדן) במוקד טלפוני בשוק הפרטי היא שנה וחצי.** תקופה קצרה זו אינה מאפשרת את ההתמקצעות הנדרשת לצורך מתן מענה במגוון הנושאים הכלולים בחוק הביטוח הלאומי. **עובדה זו לא הובאה בחשבון בהחלטה להפעיל את השירות באמצעות חברה פרטית בשיטת מיקור חוץ.**
- **מאז ינואר 2007, כארבעה חודשים לאחר הקמת המוקד בצפת, בוטל המענה הטלפוני הישיר בסניפי המוסד לביטוח לאומי, שעד אז פעל במשך שעות אחדות ביום, וכל השיחות מועברות למוקדים הטלפוניים.** מהלך זה נעשה בד בבד עם כניסת המוקד בצפת לפעילות מלאה. במוקד זה מתקבלים כיום כשני-שלישים מכלל הפניות הטלפוניות.
- **למוקד בצפת בעיות קשות בתחום אבטחת המידע:** לנציגי המוקד גישה פתוחה למערכת "דלפק קדמי" של המוסד לביטוח לאומי, שיש בה מידע אישי על כל אזרחי ישראל; במוקד לא מותקנת מערכת של "כרטיס חכם", כפי שנדרש במכרז, ונציגי השירות משתמשים בססמה אישית. בשל התמשכות הליכי הבדיקה הביטחונית לרבים מהנציגים אין ססמה אישית והם משתמשים בססמאות של נציגים אחרים. **לכ-40 נציגי שירות שמועסקים כיום במוקד אין ססמה אישית לצורך כניסה למערכת.**
- **בשנה האחרונה נשמעות טענות רבות כלפי השירות הניתן במענה הטלפוני.** רוב הטענות קשורות לפעילות המוקד בצפת, ועניינן המתנה ממושכת, סרבול בקבלת השירות ומוקדנים שאינם מקצועיים ואינם יודעים לתת מענה הולם לפונים. **גורמים שונים, ובהם גם חברים במועצה הציבורית המפקחת על המוסד לביטוח לאומי, מסכימים כי בשירות הטלפוני הניתן כיום במוקדים אין מענה לצורכי האזרחים וכי הפעלת המוקד בשיטת מיקור חוץ נכשלה.**
- **נציגי השירות במוקד בצפת אומנם אינם מקצועיים דיים, ובמקרים רבים אינם יודעים להשיב על שאלות המבוטחים.** תחלופת הנציגים במוקד גבוהה ולכן לא נוצר צוות מקצועי בעל גוף ידע שניתן להעברה הלאה, לנציגים חדשים.
- **המוקד בצפת מופעל באמצעות חברה חיצונית, ולכן אין בין המועסקים בו עובדים של המוסד לביטוח לאומי שיוכלו להשיב על שאלות מקצועיות, וגם אין לו קשר ישיר עם סניפי המוסד.** בכל שאלה שמתעוררת אצל נציגי השירות הם פונים למוקדים ברחובות ובדימונה. נוהל זה מאריך את הטיפול בפניות עד שלושה ימים. **כיום רוב עבודת נציגי השירות במוקדים ברחובות ובדימונה היא מתן שירות**

למוקד בצפת, והשירות הניתן למבוטחים ניזוק מכך. לפיכך נראה כי הפעלת המוקד החדש בצפת הביאה בעקיפין לדרדור השירות הניתן במוקדים הוותיקים, ברחובות ובדימונה, שכאמור, מאז ינואר 2007 רוב עבודתם היא תמיכה במוקד בצפת, וכי הוספת המוקד בצפת לא שיפרה את השירות של המוסד לביטוח לאומי אלא הרעה אותו.

- ללא השירות הנלווה של המוקדים בדימונה וברחובות לא היה אפשר לתת מענה טלפוני לאזרחים. משמעות הדבר היא שאם יועבר שירות המענה הטלפוני של המוסד לביטוח לאומי במלואו לשיטת מיקור חוץ לא יהיה אפשר לתת שירות סביר לאזרחים.
- עקב הידרדרות השירות הטלפוני אזרחים רבים פונים לסניפים המקומיים, וכך גובר העומס עליהם, בעיה שמלכתחילה ביקש המוסד לביטוח הלאומי לפתור בהקמת מוקדי השירות הטלפוני.

נתונים

המוקד בצפת

1. במוקד הטלפוני בצפת מועסקים כיום 147 נציגי שירות. 55 מהם נציגים חדשים אשר עובדים בתפקידם פחות מחודשיים.
2. התקציב המיועד בעבור המוקד בצפת הוא 8 מיליוני ש"ח לשנה.
3. במוקד בצפת מתקבלות 7,000–9,000 פניות ביום.
4. ממוצע השיחות הננטשות (כלומר שיחות שנותקו לפני שנענו) בחודשים ינואר עד אוקטובר היה 13.8% מכלל הפניות. בחודשים יולי עד אוקטובר היה שיעור השיחות הננטשות 8.32% מכלל הפניות.
5. בחודשים ינואר עד אוקטובר 2007 היה זמן ההמתנה הממוצע לשירות כשלוש דקות.

המוקדים ברחובות ובדימונה

1. במוקדים ברחובות ובדימונה מועסקים כ-80 נציגי שירות.
2. עלות ההפעלה של שני מוקדים אלה גם יחד היא כ-9 מיליוני ש"ח בשנה.
3. במוקדים ברחובות ובדימונה עונים על 2,000–3,000 פניות של אזרחים ביום. פניות אלה הן כשליש מכלל השיחות הנכנסות. שאר עבודת נציגי השירות במוקדים בדימונה וברחובות היא מתן שירות למוקד בצפת.
4. בחודשים ינואר עד ספטמבר 2007 היה משך ההמתנה הממוצע לשיחה 7.25 דקות במוקד ברחובות ו-6 דקות במוקד בדימונה.

מבוא

מסמך זה נכתב לבקשת הוועדה לפניית הציבור לקראת ישיבה ב-5 בדצמבר 2007 בנושא השירות הטלפוני במוסד לביטוח לאומי.

תוכן המסמך:

- דברי רקע;
- המכרז להקמת המוקד הטלפוני בצפת;
- עבודת המוקד הטלפוני בצפת;
- המוקדים הטלפוניים בדימונה וברחובות;
- אופן פעולת המוקדים הטלפוניים;
- אבטחת המידע במוקד הטלפוני בצפת;
- טענות המועלות כלפי השירות הטלפוני של המוסד לביטוח לאומי;
- נושאים לדיון.

רקע

במוסד לביטוח לאומי פועלים שלושה מוקדים טלפוניים שנועדו לצמצם את עומס העבודה בסניפים ולאפשר לפקידי המוסד להתפנות לטיפול בתביעות השוטפות. המוקד הטלפוני הראשון הוקם בינואר 1998 ופועל בעיר רחובות; המוקד הטלפוני השני הוקם באוקטובר 2001 ופועל בעיר דימונה. שני המוקדים הראשונים שהוקמו מנוהלים באופן ישיר על-ידי המוסד לביטוח לאומי, והעובדים בהם מועסקים באמצעות חברות כוח-אדם.¹ בד בבד עם פעולת המוקדים המשיכו פקידי המוסד לביטוח לאומי לתת מענה טלפוני מצומצם בסניפים – כשעתיים ביום – עד ינואר 2007.

המוקדים ברחובות ובדימונה נתנו שירות לכל סניפי הביטוח הלאומי בארץ פרט לחמישה סניפים באזור המרכז: תל-אביב, רמת-גן, חולון, יפו ונתניה, שבעבורם לא ניתן שירות טלפוני. בסניפים אלה מטופלים ענייניהם של כ-33% מכלל המבוטחים. לפיכך התעורר צורך להרחיב את השירות הטלפוני. המוסד לביטוח לאומי ביקש להקים מוקד חדש, נוסף על שני המוקדים הקיימים, שיפעל במתכונת דומה. ההחלטה להקים מוקד חדש בקניית שירותים (מיקור חוץ) נעשתה בשל עמדת משרד האוצר כי דרך זו היא המיטבית למתן השירות,² שכן היא מאפשרת קביעה ואכיפה של סטנדרטים המעוגנים בחוזה ובצדס סנקציה כספית, והיא גם הדרך היעילה ביותר מבחינה כלכלית. יצוין כי על-פי החלטת הממשלה קניית שירותים מספקים חיצוניים היא הדרך המועדפת כיום למתן שירותים ממשלתיים חדשים.³

¹ עו"ד נורית יצחק, מנהלת האגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007.
² הגב' נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007; עו"ד נורית יצחק, שם.
³ מר משה בר סימן-טוב, רפרנט לענייני ביטוח לאומי ורווחה באגף התקציבים שבמשרד האוצר, שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.

במוסד לביטוח לאומי היתה התנגדות להקמת המוקד הטלפוני החדש במיקור חוץ. ועד העובדים של המוסד התנגד להעברת המוקד למיקור חוץ מחשש שחברה חיצונית לא תוכל לתת שירות באיכות דומה לזו שהמוסד נותן. עמדת הוועד היתה כי יש להקים מוקד נוסף במתכונת המוקדים בדימונה וברחובות.⁴

המכרז להקמת המוקד הטלפוני בצפת

באוקטובר 2004 יצא המוסד לביטוח לאומי במכרז חיצוני להקמת מוקד טלפוני שלישי, בעיר צפת. צפת נבחרה בשל הרצון ליצור מקומות תעסוקה בפריפריה.⁵ המכרז היה לתקופת שלוש שנים, עם אפשרות להארכה לשנתיים נוספות. **הזוכה במכרז היה אמור לתת שירות לסניפים שלא קיבלו שירות מהמוקדים בדימונה וברחובות, כלומר, לכ-33% מכלל המבוטחים.**⁶ התמורה המשולמת לקבלן מחושבת לפי מספר השיחות שנענו; בעבור כל שיחה שנענית משולמים 1.73 ש"ח (בתוספת מע"מ).⁷ התקציב השנתי לתפעול המוקד הוא 8 מיליוני ש"ח, אולם על-פי קצב התשלומים בשנה הנוכחית צפוי כי ההוצאה בשנת 2007 תהיה 7 מיליוני ש"ח.⁸

יש לציין כי עלות ההפעלה של שני המוקדים בדימונה וברחובות גם יחד היא כ-9 מיליוני ש"ח בשנה,⁹ כלומר עלות המוקד בצפת, שהיה אמור לתת שירות לשליש מכלל המבוטחים, דומה מאוד לעלות של שני המוקדים אשר נותנים שירות לשני-שלישים מכלל המבוטחים.

לפי תנאי המכרז המוסד לביטוח לאומי רשאי לגבות קנסות מהחברה בעיקר בנסיבות אלה:

- המתנה ממושכת למענה או נטישת שיחה לפני מענה.¹⁰ שיעור הקנס במקרה זה נע בין 10% ל-30% מתעריף הטיפול בפנייה, ומשתנה לפי הזמן שחלף מרגע כניסת השיחה למערכת ועד רגע המענה או הנטישה.
- מענה לא מלא או מענה שגוי. הקנס על מענה לא מלא הוא 25 ש"ח והקנס על מענה שגוי הוא 50 ש"ח.

בתנאי המכרז נקבע כי ההמתנה לשיחה לא תארך מ-30 שניות. בפועל ההמתנה הממוצעת ממושכת הרבה יותר: בחודשים ינואר עד אוקטובר 2007 היה משך ההמתנה הממוצע כשלוש דקות.¹¹ למרות ההמתנה הממושכת לא הושטו עד כה קנסות על החברה. הסיבה לכך היא שנפח השיחות שמתקבלות במוקד בצפת גדול בהרבה מכפי שהיה אמור להיות על-פי תנאי המכרז. עקב הכניסה החפוזה של מוקד צפת לפעילות לא נגבים קנסות גם בגין שירות לקוי או חסר.¹² בנושא זה יש לציין שלא כל השיחות מוקלטות, אלא רק מדגם שלהן, ולפיכך בידי המוסד לביטוח לאומי יכולת מוגבלת בלבד בכל הקשור לפיקוח יזום על טיב השירות ולגביית קנסות בגין מענה שגוי או חסר. העובדה שלא כל השיחות מוקלטות מגבילה את יכולתו של המוסד

⁴ מר ירון צרפתי, יושב-ראש ועד עובדי המשרד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007.

⁵ הגבי יהודית הורנשטיין, בעבר מנהלת אגף המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007. הגבי הורנשטיין הקימה וניהלה את המוקדים בדימונה וברחובות והיתה מעורבת באפיון המכרז להפעלת המוקד החיצוני. היא פרשה מתפקידה באוגוסט 2007.

⁶ הגבי רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.

⁷ המוסד לביטוח לאומי, הסכם למתן שירותי הפעלת מרכז מענה טלפוני, 8 במאי 2005, התקבל בפקס, 15 בנובמבר 2007.

⁸ עו"ד נורית יצחק, מנהלת אגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007; המוסד לביטוח לאומי, שם.

⁹ מר אודי שאול, ממלא-מקום סמנכ"ל תקציבים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.

¹⁰ שיחה שננטשה היא שיחה שנותקה בטרם נענתה.

¹¹ "טלאול" Business Support Systems, סיכום פעילות ביטוח לאומי – אוקטובר 2007, מצגת שהוכנה בעבור המוסד לביטוח לאומי, התקבלה בדואר אלקטרוני, 15 בנובמבר 2007.

¹² הגבי נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007.

לביטוח לאומי גם בבירור תלונות על המענה הניתן במוקד. לדברי הגב' נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, עלות ההקלטה גבוהה, ולכן המוסד לביטוח לאומי מסתפק בהקלטה מדגמית.¹³

עבודת המוקד הטלפוני בצפת

במכרז זכתה חברת "טלאול קונטקט סנטר בע"מ", המפעילה שירותי מוקד טלפוניים מאז שנת 1991.¹⁴ הצעת המחיר שהגישה "טלאול" למכרז היתה נמוכה במידה ניכרת משתי ההצעות האחרות שהוגשו – בכ-40%.¹⁵ הסיבה לבחירה בהצעה זו דווקא היא המשקל הרב שניתן למחיר ההצעה בשקלול הזוכה במכרז. למחיר ניתן משקל של 60% בהחלטה, ואילו משקל איכות ההצעה היה 40% בלבד.¹⁶ חברת "טלאול" החלה להפעיל את המוקד בספטמבר 2006, אף שהחווה תקף כבר מחודש מאי 2005. הסיבה לכך היא התנגדות המוסד לביטוח לאומי לפתיחת המוקד החדש.

במוקד של חברת "טלאול" בצפת פועלות כיום 92 עמדות, שמאיישים אותן 147 נציגי שירות (מוקדנים) העובדים במשמרות. זמני פעילות המוקד הם כמפורט להלן: בימים א'–ה' בשעות 08:00–16:00 קבלת שיחות; בשעות 16:00–20:00 החזרת תשובות לפונים; ביום ו' בשעות 08:00–14:00 החזרת תשובות לפונים. המוסד לביטוח לאומי מתכוון להרחיב את השירות למענה הפועל 12 שעות ביממה, אולם מהלך זה לא הושלם עדיין מכיוון שלא הוכשר די כוח-אדם.¹⁷

העובדים במוקד הם בני 21 ומעלה, בעלי תעודת בגרות, שעברו הליך מיון. הכשרת עובדי המוקד נמשכת כשישה שבועות, בחלוקה להכשרה עיונית ולהכשרה מעשית: שלושה שבועות הכשרה עיונית, שבה נלמדים הנושאים שהמוסד לביטוח לאומי עוסק בהם. בסוף כל פרק לימוד המועמדים נבחנים על החומר שנלמד ובסוף ההכשרה העיונית יש מבחן מסכם. בפרק המעשי של ההכשרה נכללים האזנה לשיחות, קיום שיחות בפיקוח נציג בכיר יותר ועבודה במתחם ייעודי במוקד שיש בו פיקוח הדוק יותר מאשר במוקד הכללי. במהלך העבודה נערכת בקרת איכות שוטפת באמצעים כמו הקשבה מדגמית לשיחות, שיחות בקרה יזומות ורענון תקופתי.¹⁸

במוקד מועסקים כיום 160 עובדים, 147 מהם מוקדנים והשאר עובדי הדרכה, ראשי צוותים ועובדי משרד. 36 מהמוקדנים הפעילים נקלטו בעבודה בחודש אוקטובר, ו-19 נקלטו בתחילת חודש נובמבר.¹⁹ לפיכך, 55 מ-147 מהמוקדנים במוקד הטלפוני בצפת הם עובדים חדשים (כלומר עובדים פחות מחודשיים בתפקיד). העובדה שיותר משליש (37.41%) מנותני השירות הם חדשים מצביעה על תחלופה רבה של כוח-האדם

¹³ הגב' נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007.
¹⁴ אתר האינטרנט של חברת "טלאול", <http://www.teleall.co.il/apage/252.php>, כניסה: 20 בנובמבר 2007. חברת "טלאול" היא בבעלות חברת "צנה ניהול ויזום בע"מ", השייכת לאיש העסקים זאב מוזס. אתר האינטרנט BDI, <https://www.bdi.co.il/secure/Default.aspx>, כניסה: 20 בנובמבר 2007.

¹⁵ הגב' יהודית הורנשטיין, בעבר מנהלת אגף המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.
¹⁶ המוסד לביטוח לאומי, מכרז לשירותי הקמה, ניהול והפעלה של מרכז המענה הטלפוני (Call Center) של המוסד לביטוח לאומי בצפת, אוקטובר 2004, סעיף 78.

¹⁷ עו"ד נורית יצחק, מנהלת האגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007.
¹⁸ המוסד לביטוח לאומי, מכרז לשירותי הקמה, ניהול והפעלה של מרכז המענה הטלפוני (Call Center) של המוסד לביטוח לאומי בצפת, אוקטובר 2004, סעיף 78.

¹⁹ "טלאול" Business Support Systems, סיכום פעילות ביטוח לאומי – אוקטובר 2007, מצגת שהוכנה בעבור המוסד לביטוח לאומי, התקבלה בדואר אלקטרוני, 15 בנובמבר 2007; הגב' רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.

במוקד. אחת הסיבות לכך היא הקושי של חברת "טלאול" לגייס בעיר צפת כוח-אדם המתאים לדרישות העבודה במוקד. כדי להתמודד עם הבעיה החלה החברה לגייס גם עובדים מקריית-שמונה.²⁰

לדברי הגב' רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", זמן העבודה הממוצע של מוקדן במוקד טלפוני הוא **שנה וחצי** בלבד.²¹ העובדה שבתוך שנה התחלפו במוקד יותר משליש העובדים מקשה מאוד את העבודה בו, שכן הכשרת מוקדנים חדשים גוזלת זמן ומשאבים, וגם לאחר שמוקדנים חדשים נקלטים עובר זמן רב עד שהם מסוגלים לתת מענה מקצועי לפונים.

התחלופה הגבוהה של העובדים במוקד בצפת עומדת בניגוד חריף ליציבות התעסוקתית במוקדים של המוסד לביטוח לאומי בדימונה וברחובות.²² ליציבות התעסוקתית יש חשיבות בשל ההיקף הרחב והמורכבות הרבה של חוק הביטוח הלאומי. היקף החוק ומורכבותו מחייבים התמצאות רבה של המוקדנים כדי שיוכלו לתת לפונים את השירות המיטבי. השירות שנציגים ותיקים של המוסד לביטוח לאומי נותנים טוב מהשירות של עובדים שצפוי כי יעזבו את העבודה לאחר שנה וחצי בממוצע.

נתונים

- במוקד הטלפוני בצפת מתקבלות במוצע 7,000–9,000 פניות ביום.
- בחודשים ינואר עד אוקטובר 2007 היה שיעור השיחות הננטשות 13.8% מכלל הפניות. בחודשים יולי עד אוקטובר פחתו השיחות הננטשות במידה ניכרת והיו 8.32% מכלל השיחות.
- בחודשים ינואר עד אוקטובר 2007 היה משך ההמתנה הממוצע לשיחה במוקד בצפת כשלוש דקות.

המוקדים הטלפוניים בדימונה וברחובות

את המוקדים בדימונה וברחובות מפעיל המוסד לביטוח לאומי ישירות, אולם העסקת המוקדנים נעשית דרך חברות כוח-אדם. מנהלי המוקד ומנהלי המשמרות הם עובדי המוסד לביטוח לאומי. המוקדים מקיימים קשר ישיר עם סניפי המוסד לביטוח לאומי לשם קבלת מידע עדכני על הטיפול במבוטחים.

בשני המוקדים מועסקים כיום כ-80 נציגי שירות, שעובדים בהם שנים רבות – חלקם עובדים בהם מיום הקמתם – וצברו ניסיון רב במתן מענה לפונים. נציגי השירות מקבלים הכשרה בת 12 יום לפני כניסתם לעבודה וזוכים לחניכה צמודה של עובדי המוסד לביטוח לאומי במהלך עבודתם. עלות ההפעלה של שני המוקדים היא כ-9 מיליוני ש"ח בשנה.²³

²⁰ הגב' רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007.

²¹ שם.

²² הגב' יהודית הורנשטיין, בעבר מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.

²³ הגב' נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007; מר אודי שאול, ממלא-מקום סמנכ"ל תקציבים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.

- כיום מתקבלות במוקדים ברחובות ובדימונה 2,000–3,000 שיחות ביום מאזרחים, כשליש מכלל השיחות המתקבלות בהם. שאר עבודת המוקדנים היא מתן שירות למוקד בצפת.²⁴
- בחודשים ינואר עד ספטמבר 2007 היה משך ההמתנה הממוצע לשיחה 7.25 דקות במוקד ברחובות ו-6 דקות במוקד בדימונה.²⁵

אופן פעולת המוקדים הטלפוניים

מאז חודש ינואר 2007, כשלושה חודשים לאחר פתיחת המוקד בצפת, אין אפשרות להתקשר ישירות לסניפי המוסד לביטוח לאומי, אלא רק למספר כלל-ארצי (6050*), המנתב את השיחה למוקדים הטלפוניים. 65% מכלל השיחות המתקבלות מקווי "בזק", 70% מכלל השיחות מקווי "הוט" וכל השיחות מקווי "פלאפון" ו"סלקום" מגיעות כיום למוקד בצפת. שאר השיחות מתחלקות בין המוקדים בדימונה וברחובות.²⁶ לפיכך המוקד בצפת, שהיה אמור לקבל בתחילת דרכו רק שליש מהשיחות, נותן בפועל מענה לשני-שלישים מהמבוטחים לערך. משום כך, בין השאר, אין המוקד בצפת מצליח לתת שירות נאות לפונים.

המוקד בצפת אינו עומד בקשר ישיר עם סניפי המוסד לביטוח לאומי, ובכל שאלה שמתעוררת אצל המוקדנים הם פונים למוקדים בדימונה וברחובות. המוקדנים בדימונה או ברחובות מתקשרים לסניף המתאים של המוסד לביטוח לאומי, מקבלים ממנו את התשובות ומחזירים אותן למוקד בצפת. המוקדן במוקד בצפת מתקשר לאזרח ומוסר לו את התשובה. לפי הסכם ההתקשרות עם "טלאול", הזמן המוקצב למהלך זה הוא עד שלושה ימים. כיום מצליח המוקד ברוב המקרים להחזיר תשובה בתוך יום אחד,²⁷ ועם זאת המהלך הוא מסורבל ומכביד על המערכת: אם הפונה קיבל תשובה שאינה מניחה את דעתו, או שמתעוררות שאלות נוספות בעקבות התשובה שהתקבלה – התהליך יחזור על עצמו. אופן פעולה זה גם יוצר עומס עבודה כפול על המוקדים בדימונה וברחובות, שנותנים שירות למוקד בצפת על חשבון מתן שירות לפונים אליהם. כאמור, כיום עוסקים עובדי המוקדים ברחובות ובדימונה בעיקר במתן שירות למוקד בצפת, ופחות מזה במתן שירות לפונים. עקב כך ההמתנה לשיחה במוקדים ברחובות ובדימונה ממושכת בהשוואה להמתנה במוקד בצפת, ומגיעה לעתים עד רבע שעה.²⁸

לדברי הגב' נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, העבודה נעשית באופן שתואר בשל רמת המקצועיות הנמוכה של העובדים במוקד בצפת. אילו היתה למוקד בצפת גישה ישירה לסניפי המוסד לביטוח לאומי היו הפקידים בסניפים עסוקים זמן רב במענה על שאלות המוקדנים והדבר היה יוצר עומס בלתי אפשרי על הסניפים. המוקדנים בדימונה וברחובות מנוסים יותר וזוכים לליווי צמוד של פקידי המוסד לביטוח לאומי, ובמקרים רבים הם יכולים לתת מענה למוקד בצפת בלא צורך בהתקשרות עם סניף המוסד לביטוח לאומי. סיבה נוספת לנתק בין המוקד בצפת ובין סניפי המוסד לביטוח לאומי היא העיקרון המחייב שלא ליצור כפיפות של המוקד בצפת למוסד לביטוח לאומי,

²⁴ הגב' נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007; מר אודי שאול, ממלא-מקום סמנכ"ל תקציבים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007; עו"ד נורית יצחק, מנהלת האגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007.

²⁵ המוסד לביטוח לאומי, דוח ביצועי מוקד לתקופה: 1 בינואר 2007 עד 30 בספטמבר 2007, התקבל בפקס, 19 בנובמבר 2007.

²⁶ הגב' רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007.

²⁷ עו"ד נורית יצחק, מנהלת האגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007.

²⁸ שם.

כדי שלא תהיה מראית עין של יחסי עובד-מעביד ביניהם. הניתוק המוחלט בין הגופים היה חלק מדרישות המכרז במסגרת העברת השירות להפעלה במיקור חוץ.²⁹

לדברי הגב' שפירא, בלי השירות הנלווה של המוקדים בדימונה וברחובות לא היה אפשר לתת מענה טלפוני לפונים.³⁰ משמעות הדבר היא כי במצב הנתון, העברה מלאה של שירות המענה הטלפוני של המוסד לביטוח לאומי למיקור חוץ תגרום לכך שלא יהיה אפשר לתת שירות סביר למבוטחים. אלה יאלצו לגשת לסניפי המוסד לביטוח לאומי לברר את ענייניהם, וייצרו עומס כבד בסניפים, שיאריך את הטיפול בתביעות. יתר על כן, אם יוותרו האזרחים על שירותי המוקד הטלפוני, שנועד מלכתחילה להקל את העומס בסניפים, יהפוך שירות זה למיותר.

אבטחת המידע במוקד הטלפוני בצפת

מאגר המידע של המוסד לביטוח לאומי הוא אחד ממאגרי המידע המקיפים והרגישים ביותר שברשויות המדינה. יש בו מידע רב ומפורט בנושאים שונים על כל אזרחי המדינה. מתן גישה למאגר זה לעובדים של חברה חיצונית מעלה חשש של דליפת מידע לגורמים שאינם מורשים, ולכן היו דרישות אבטחת המידע במכרז כבדות למדי.³¹

נציגי השירות במוקד בצפת מקבלים הרשאה מוגבלת לגשת אל קובצי המוסד לביטוח לאומי, המאפשרת להם לקבל מידע אבל לא להזין נתונים. כל עובד עובר בדיקה של קצין הביטחון של המוסד לביטוח לאומי כתנאי לקליטתו בעבודה, וחותרם על התחייבות לשמירת סודיות. פונה שמתקשר למוקד צריך להקיש קוד סודי בן ארבע ספרות (הקוד הסודי נשלח לבתי המבוטחים בדואר).³² הפונה מוסר את הקוד בפנייתו למוקד נוסף על מספר תעודת הזהות, כאמצעי נוסף לאבטחת המידע. במוקד בצפת אין אפשרות לקבל מידע פרטני בלי הקוד הסודי, אלא רק מידע כללי. אם אין למבוטח קוד, מתקיים הליך זיהוי ואימות פרטים, ואז ניתן לפונה מידע כללי בלבד, ובמקביל נשלח לביתו קוד סודי. יצוין כי עד שמגיע הקוד הסודי לבית המבוטח הוא אינו יכול לקבל שירות במוקד הטלפוני.

לדברי עו"ד נורית יצחקי, מנהלת האגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, עד היום לא דווח על מידע שהועבר שלא כדין מהמוקד לגורם חיצוני.³³ עם זה, לדברי מר בובי פנדריק, מנהל החטיבה לאבטחת מידע במוסד לביטוח לאומי, יש בעבודת המוקד בצפת כמה ליקויים חמורים שיוצרים סכנה של דליפת מידע לגורמים שאינם מורשים, ואלה הם:

- המוקד בצפת מחובר למערכת "דלפק קדמי" של המוסד לביטוח לאומי. זוהי מערכת שקיימת בכל הסניפים ומאפשרת לקבל כמעט את כל המידע הקיים במוסד לביטוח לאומי על כל אזרח לפי מספר תעודת הזהות שלו. דרישת האבטחה היתה שאזרח הפונה למוקד יקיש את מספר תעודת הזהות שלו וקוד סודי, ורק אז יעלה המסך האישי שלו במערכת הממוחשבת על צג המחשב של המוקד.

²⁹ הגב' נחמה שפירא, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007; הגב' יהודית הורנשטיין, בעבר מנהלת המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.

³⁰ ש.ם.

³¹ מר בובי פנדריק, מנהל החטיבה לאבטחת מידע במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 15 בנובמבר 2007.

³² השימוש בקוד הסודי החל בשנת 1999; מתוך: עו"ד נורית יצחקי, מנהלת האגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007.

³³ ש.ם.

דרישה זו לא מולאה, וכיום יש לנציגים במוקד בצפת גישה חופשית למערכת הדלפק הקדמי, כלומר מוקדן יכול להקליד את מספר תעודת הזהות של כל אזרח ולקבל את פרטיו.³⁴

• לפי דרישות המכרז, על החברה המפעילה את המוקד לצייד את המוקדנים בכרטיס מגנטי אישי ("כרטיס חכם") לצורך כניסה למערכת הממוחשבת. בפועל לא קוימה דרישה זו, ובמקום כרטיס חכם משתמשים המוקדנים בשם משתמש ובססמה.³⁵

• מוקדן שמתקבל לעבודה במוקד חותם על התחייבות לשמירת סודיות ועובר בדיקה ביטחונית של קצין הביטחון של המוסד לביטוח לאומי לפני קליטתו לעבודה.³⁶ לאחר קבלת האישור המוקדן מקבל את שם המשתמש ואת הססמה המאפשרים את כניסתו למערכת. בפועל יש עיכובים רבים בקיום נוהל זה, בשל חילוקי דעות פנימיים במוסד לביטוח לאומי, וחלק מהמוקדנים נכנסים לעבודה לפני קבלת הרשאה ובלא שם משתמש וססמה, ומשתמשים באלה של מוקדן אחר, שאינו נמצא במשמרת. **כיום מועסקים במוקד בצפת כ-40 מוקדנים שאין להם הרשאה.**³⁷

לדברי הגב' רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", אופן הגישה של נציגי השירות למערכת הממוחשבת היה אמור להיקבע על-ידי המוסד לביטוח לאומי, שמערכות המידע שייכות לו. כמו כן, פונה שמתקשר למוקד הטלפוני אמור לשמוע הודעה מוקלטת שנאמר בה כי פנייתו מועברת למוקד של חברה חיצונית – **וגם הקלטת הודעה זו לא נעשתה.** אשר למוקדנים שנכנסים לעבודה בלא הרשאה, לדברי הגב' שפיר, החברה מוסרת את פרטי העובדים עם תחילת קורס ההכשרה שלהם, ולפיכך יש למוסד לביטוח לאומי די זמן להשלים את הליך הבדיקה ולצייד את כל העובדים בשם משתמש ובססמה לצורך כניסה למערכת עם התחלת עבודתם במוקד.³⁸

יש לחזור ולציין שלא כל השיחות המתנהלות במוקד הטלפוני מוקלטות, ועל כן אין המוסד לביטוח לאומי יכול לפקח על רמת אבטחת המידע בו.

טענות המועלות כלפי השירות הטלפוני

מאז הפעלת המוקד הטלפוני בצפת נשמעות טענות רבות על זמינות השירות ועל איכותו. טענות כאמור הועלו במכתבים להנהלת המוסד לביטוח לאומי וגם התפרסמו באמצעי התקשורת.³⁹ גם במוסד לביטוח לאומי עצמו יש השגות על עבודת המוקד בצפת: לדברי ד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, השירות הניתן במוקד רחוק מלהשביע רצון, והבעיות בהפעלתו פוגעות בשירות הניתן לאוכלוסייה.⁴⁰ לדברי

³⁴ מר בובי פנדריך, מנהל החטיבה לאבטחת מידע במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 15 בנובמבר 2007; הגב' רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.

³⁵ מדובר בכרטיס מגנטי אישי מסוג PRIVATE CARD; המוסד לביטוח לאומי, מכרז לשירותי הקמה, ניהול והפעלה של מרכז המענה הטלפוני (Call Center) בצפת, אוקטובר 2004, סעיף 26.

³⁶ עו"ד נורית יצחק, מנהלת האגף לפניות הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007.

³⁷ מר בובי פנדריך, מנהל החטיבה לאבטחת מידע במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 15 בנובמבר 2007; מר ימין כנען, קצין הביטחון של המוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.

³⁸ הגב' רינת שפיר, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.

³⁹ ראו למשל: עו"ד יפעת סולל, יועצת משפטית לעמותת "כן לזקן", מכתב לד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, 25 ביולי 2007; מר קובי כהן, יו"ר מטה הפעולה של הנכים בישראל, מכתב לד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, 19 בספטמבר 2007; אתר האינטרנט "וואלה", <http://finance.walla.co.il/?w=/3/1190685>, כניסה: 5 בנובמבר 2007.

⁴⁰ ד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, מכתב למר קובי כהן, יו"ר מטה הפעולה של הנכים בישראל, 23 בספטמבר 2007, ומכתב לגב' אילנה שריג, פורסם באתר האינטרנט ynet, <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3429570,00.html>, כניסה: 20 בנובמבר 2007.

מר חזקיה ישראל, יו"ר הוועדה לפניות הציבור במועצת המוסד לביטוח לאומי, הוצאת מוקד השירות לספק **חיצוני נכשל** ובתוך כך פגע פגיעה קשה בשירות למבוטחים. לפיכך המליץ מר ישראל לבדוק מחדש את השירות הטלפוני במוקדים.⁴¹

להלן עיקרי הטענות:

- המוקדנים אינם מקצועיים ופעמים רבות אינם יודעים להשיב על שאלות הפונים.
- ההמתנה למענה במוקד נמשכת זמן רב.
- מוקדן שאינו יודע להשיב על שאלה צריך לברר את התשובה במוסד לביטוח לאומי ולחזור אל הפונה. נוהל זה עשוי להימשך עד שלושה ימים.
- המוקדנים בצפת אינם מחויבים למוסד לביטוח לאומי, אלא לחברה המעסיקה אותם, ואינם מכירים כלל את עקרונות הביטוח הסוציאלי שלאורם עבודתם אמורה להתנהל. בהעדר קשר ישיר בינם ובין המוסד לביטוח לאומי אין למוסד יכולת להטמיע בהם את תודעת השירות הנדרשת כפי שהיא עושה עם עובדיו ועם עובדי המוקדים הטלפוניים ברחובות ובדימונה.⁴²
- חברת "טלאול" מתקשה בגיוס כוח-אדם איכותי למוקד בצפת, ובשל כך אין די מוקדנים, תחלופת הנציגים גבוהה ולא מתגבש צוות מיומן ומנוסה שייתן שירות הולם לפונים;
- עקב קבלת תשובות חלקיות במוקד בצפת רבים מהאזרחים מתייאשים וניגשים לסניפי המוסד לביטוח לאומי כדי לברר את עניינם. הפנייה הישירה **מכבידה על הפונים**, שרבים מהם קשישים, נכים או מוגבלים באופנים שונים, ומוסיפה על העומס הקיים בסניפים ממילא.

נושאים לדיון

- **המוסד לביטוח לאומי הוא הגוף השלטוני המרכזי הפועל להבטחת זכויות סוציאליות בישראל, ומחזיק מידע על כל אזרחי המדינה.** שירות המידע שהוא נותן ללקוחותיו הוא אחד הכלים שבהם הוא פועל להבטחת זכויותיהם על-פי החוק. מתן שירות זה מחייב בקיאות רבה בחוק הביטוח הלאומי, תודעת שירות גבוהה והזדהות עם מטרות הארגון.
- **לשם מתן שירות טלפוני מיטבי, כלומר אמין, מדויק ועדכני, נדרש קשר הדוק בין המוקד הטלפוני ובין סניפי המוסד לביטוח לאומי.** בפועל המוקדנים בצפת אינם יכולים לפנות ישירות לסניפי המוסד לביטוח לאומי, אלא רק למוקדנים ברחובות ודימונה. כדי להדריך את המוקדנים ולהקנות להם ידע בכל הקשור לאפשרויות שחוק הביטוח הלאומי מבטיח לאזרחים הם זקוקים לחפיפה צמודה של עובדים ותיקים של המוסד לביטוח לאומי. הפעלת מוקד בשיטת מיקור חוץ אינה מאפשרת קשר כזה, ואף פוגעת באיכות הקשר הקיים כיום, מסיבות שפורטו במסמך.

⁴¹ מר חזקיה ישראל, יו"ר הוועדה לפניות הציבור במועצת המוסד לביטוח לאומי, מכתב לד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, 7 באוקטובר 2007.

⁴² הגב' יהודית הורנשטיין, בעבר מנהלת אגף המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.

- החלופה לקשר ישיר בין השירות הטלפוני ובין המוסד לביטוח לאומי היא הפעלת המוקד באמצעות ספק שירות חיצוני תוך הדרכה, חניכה, פיקוח, בקרה ובמידת הצורך ענישה של המוסד לביטוח לאומי על ספק השירות. כל זאת, מבלי שיתקיים קשר ישיר בין עובדי המוסד ובין המוקדנים הנותנים את השירות. ספק אם צורת התקשרות זו עשויה להבטיח שירות טוב מזה שנותנים מוקדנים שהם עובדי המוסד לביטוח לאומי.
- תקופת ההעסקה של העובדים במוקד לא הובאה בחשבון, בפרט לנוכח העובדה שמתן מענה בנושאי הביטוח הלאומי מצריך תקופת הכשרה ארוכה וניסיון רב. לא הוכנס למכרז סעיף שיבטיח כי העובדים במוקד יצברו את הניסיון הנדרש למתן שירות הולם, אף כי ידוע שתקופת העבודה הממוצעת של נציגי שירות טלפוני המועסקים בשוק הפרטי קצרה יחסית.
- הוצאת שירות ממשלתי דוגמת המוקד הטלפוני של המוסד לביטוח לאומי לספק שירות חיצוני צריכה להיעשות לאחר בחינה של אופי השירות ובדיקה אם השירות הממשלתי הקיים לוקה בחסר מהותי ואם אומנם אפשר לתת שירות טוב יותר וזול יותר באמצעות ספק חיצוני. במקרה הנדון לא נעשתה בדיקה מקיפה של טיב השירות באמצעות סקר שביעות רצון או באמצעי אחר. דומה שהשיקול העיקרי שהביא להקמת המוקד הטלפוני בצפת בשיטת מיקור חוץ היה השיקול הכלכלי. לפיכך יש לשאול אם אומנם הושג חיסכון כספי, ואם חיסכון זה (אם אומנם הושג חיסכון) מצדיק את הפגיעה בשירות שהמוסד לביטוח לאומי נותן למבוטחים.
- הוצאת השירות הטלפוני של המוסד לביטוח לאומי לידי גורם חיצוני לא רק שלא שיפרה את השירות הטלפוני אלא אף גרמה לדרדור השירות שנתנו המוקדים שהפעיל המוסד לביטוח לאומי בדימונה וברחובות. רמת המקצועיות הנמוכה של עובדי המוקד בצפת חייבה את המוקדים הוותיקים לסייע לו על חשבון השירות לאזרחים.
- גורמים רבים במוסד לביטוח לאומי התנגדו להקמת המוקד בשיטת מיקור חוץ, וייתכן שהתנגדות זו עמדה בדרכו של המוקד, והיא אחת הסיבות לקשיים שהשירות במוקד נתקל בהם כיום. בהתאם להסדר שהושג עם ועד העובדים הסיר הוועד את התנגדותו להקמת המוקד החדש, ובתמורה לכך הופסק המענה הטלפוני בסניפים. הוצאת שירות ממשלתי לספק חיצוני בלא שיתוף פעולה של הגורם הממשלתי היא בעייתית, ויש לבחון דרכים להשגת שיתוף פעולה כזה לפני פנייה למיקור חוץ.

מסמכים ממשלתיים

- המוסד לביטוח לאומי, מכרז לשירותי הקמה, ניהול והפעלה של מרכז המענה הטלפוני (Call Center) של המוסד לביטוח לאומי בצפת, אוקטובר 2004.
- המוסד לביטוח לאומי, הסכם למתן שירותי הפעלת מרכז מענה טלפוני, 8 במאי 2005, התקבל בפקס, 15 בנובמבר 2007.
- המוסד לביטוח לאומי, דוח ביצועי מוקד לתקופה: 1 בינואר 2007 עד 30 בספטמבר 2007, התקבל בפקס, 19 בנובמבר 2007.

מכתבים, פגישות ושיחות טלפון

- בן-שלום יגאל, ד"ר, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, מכתב למר קובי כהן, יו"ר מטה הפעולה של הנכים בישראל, 23 בספטמבר 2007.
- בן-שלום יגאל, ד"ר, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, מכתב לגבי אילנה שריג, פורסם באתר האינטרנט <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3429570,00.html>, Ynet, כניסה: 20 בנובמבר 2007.
- בר סימן-טוב משה, רפרנט לענייני ביטוח לאומי ורווחה באגף התקציבים שבמשרד האוצר, שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.
- הורנשטיין יהודית, בעבר מנהלת אגף המוקדים הטלפוניים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.
- יצחק נורית, עו"ד, מנהלת האגף לפניית הציבור במוסד לביטוח לאומי, מכתב, 21 באוקטובר 2007.
- ישראל חזקיה, יו"ר הוועדה לפניית הציבור במועצת המוסד לביטוח לאומי, מכתב לד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, 7 באוקטובר 2007.
- כהן קובי, יו"ר מטה הפעולה של הנכים בישראל, מכתב לד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, 19 בספטמבר 2007.
- כנען ימין, קצין הביטחון של המוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.
- סולל יפעת, עו"ד, יועצת משפטית לעמותת "כן לזקן", מכתב לד"ר יגאל בן-שלום, מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, 25 ביולי 2007.
- פנדריק בובי, מנהל החטיבה לאבטחת מידע במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 15 בנובמבר 2007.
- צרפתי ירון, יושב-ראש ועד עובדי המשרד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007.
- שאול אודי, ממלא-מקום סמנכ"ל תקציבים במוסד לביטוח לאומי, שיחת טלפון, 18 בנובמבר 2007.
- שפיר רינת, סמנכ"לית תפעול בחברת "טלאול", שיחת טלפון, 19 בנובמבר 2007.

- שפירא נחמה, ממלאת-מקום מנהלת המוקדים, שיחת טלפון, 14 בנובמבר 2007.

אתרי אינטרנט

- "וואלה", <http://finance.walla.co.il/?w=/3/1190685>, כניסה: 5 בנובמבר 2007.
- חברת "טלאול", <http://www.teleall.co.il/apage/252.php>, כניסה: 20 בנובמבר 2007.
- BDI, <https://www.bdi.co.il/secure/Default.aspx>, כניסה: 20 בנובמבר 2007.

שונות

- "טלאול" Business Support Systems, סיכום פעילות ביטוח לאומי, אוקטובר 2007, מצגת שהוכנה בעבור המוסד לביטוח לאומי, התקבל בדואר אלקטרוני, 15 בנובמבר 2007.