



משרד מבקר המדינה  
ונציב תלונות הציבור



מדינת ישראל



# הליך הגישור

השימוש בגישור ככלי מועיל בבירור תלונות

קווים מנחים של ה'10 - מס' 8 - ינואר 2023

מסמך זה - Best Practice Paper - הוא פרי עטו של משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור של ישראל, והוא נערך ופורסם על ידי ארגון האומבוסדמן העולמי (IOI), המפרסם קווים מנחים בנושאים שונים למוסדות אומבוסדמן ברחבי העולם.



## הקדמה

הליך הגישור, שהוא כלי המאפשר מפגש אישי ושיח בלתי אמצעי מכבד לצורך קידום פתרון של מחלוקות, קיים במדינות רבות זה כמה עשורים, הן כתחליף להליך המשפטי והן כשפה בעלת יכולות איחוי בין צדדים מסוכסכים.

בשנת 2008 החל האומבוסדמן הישראלי להשתמש בהליך הגישור כחלק מארגז הכלים שלו לבירור תלונות, ונחשף ליתרונות הרבים של ההליך ככלי יעיל ומועיל לטיפול בתלונות במקרים המתאימים לכך וככלי משלים להליך הקלאסי של בירור תלונות.

הרחבת ארגז הכלים העומד לרשותו של מוסד האומבוסדמן איפשרה להתאים לכל תלונה את הטיפול הנכון עבורה, ובכך לתת מענה נכון יותר לכל מקרה ומקרה גם עבור המתלונן וגם עבור הרשות הציבורית.

בשנים האחרונות התמסד בהדרגה הליך הגישור בנציבות והפך למתודה סדורה. בין היתר, הוכשר צוות מגשרים, נכתב נוהל עבודה מותאם ונעשה אפיון של הליך הגישור במערכת הממוחשבת. כמו כן נקבעו קריטריונים ברורים לבחינת התאמתה של תלונה לטיפול בדרך של גישור, ובוצעו פעולות הסברה חוץ-ארגוניות ופנים-ארגוניות רבות ומגוונות.

הידע והניסיון הרבים שנצברו בנציבות הראו כי הטמעת הליכי גישור ציבורי במוסד האומבוסדמן מגבירה את שביעות הרצון של המתלונן מההליך, מחזקת ברשות הציבורית את תודעת שירות הציבור ומחזקת את האמון של המתלונן ברשות הציבורית. יתרון נוסף טמון בכך שהשירות ניתן חינם אין כסף (כבבירור כל התלונות המוגשות לנציבות).

בהיותו של הגישור הציבורי ענף בעל מאפיינים ייחודיים ושונים מאלו של הגישור הקלאסי, מצריכה העובדה שאחד הצדדים הוא רשות ציבורית ולא אדם פרטי התייחסות מיוחדת של המגשר להליך הגישור וביצוע ההתאמות הנדרשות.

במסמך נסקור תחילה את עיקרי מאפייני הליך הגישור ואופן ניהולו, ובהמשך נפרט את הקריטריונים לבחינת תלונות המתאימות לגישור תוך הצגת דוגמאות ממקרי גישור מוצלחים שניהל צוות הגישור בנציבות. לאחר מכן נרחיב על אודות הפעילות שיש לבצע במישור הפנים-ארגוני ובמישור החוץ-ארגוני, ונסקור את החסמים בשלב קבלת הסכמת הצדדים ודרכי ההתמודדות עימם. לבסוף, נרחיב על יתרונותיו וחסרונותיו של הגישור המקוון.

מטרתו של מסמך זה היא להסביר את עיקרי הליך הגישור ואת החשיבות שבשימוש בכלי הגישור בטיפול בתלונות המתאימות, וכן לפרט את השלבים שיש לנקוט כדי להתניע ולהטמיע בהצלחה את מודל הגישור במוסדות האומבוסדמן. תהליך הגישור המוצג כאן הוא התהליך שאומץ בידי נציב תלונות הציבור של ישראל; ייתכן שמוסדות אומבוסדמן ברחבי העולם משתמשים בשיטות אחרות.

חשוב לציין כי המידע שבמסמך זה אינו תחליף ללימוד מעמיק של תחום הגישור באמצעות הכשרה מקצועית רלוונטית.

הנציבות, כחלוצה ומובילה בתחום הגישור הציבורי, מבקשת במסגרת מסמך זה לשתף את מוסדות האומבוסדמן ברחבי העולם בניסיון ובידע הרב שצברה בתחום זה.



## הגישור - מאפייניו ואופן ניהולו

### הגישור ומאפייניו

הגישור הוא דרך ליישוב סכסוכים. הגישור מאפשר לצדדים החלוקים ביניהם להביא לידי ביטוי באמצעות המגשר, שהוא בעל עמדה ניטרלית בנושא המחלוקת, את מכלול האינטרסים הרלוונטיים מבחינתם לעניין המחלוקת, ועל ידי כך ליישב את הסכסוך בצורה מיטבית ומהירה יחסית - במהלך פגישה אחת או פגישות מעטות. הגישור, אם כן, הוא הליך שמטרתו להשיג פשרה בין צדדים למחלוקת שלא על בסיס העמדות והטענות המשפטיות, אלא בהסתמך על אינטרסים ופתרון בעיות<sup>1</sup>.

להלן נסקור את עיקרי מאפייני הגישור:

#### (1) רצונית

הליך הגישור הוא הליך רצוני לכל אורכו - החל בהסכמתם של הצדדים להשתתף בהליך וכלה בהשתתפותם בפגישת הגישור. מכאן שהצדדים הם שותפים מלאים במציאת הפתרון ויש להם שליטה בהליך בכל אחד משלבי.

על המגשרים להבהיר לצדדים שהם רשאים להפסיק את השתתפותם בהליך הגישור בכל שלב ולחזור לתוואי של בירור התלונה.

#### (2) סודיות וחיסיון של ההליך

**עקרון הסודיות** החל על הליך הגישור הוא יסוד מכונן של ההליך. הוא נועד להבטיח שיח פתוח וכן בין הצדדים, וכן לתת מעטפת של הגנה על מסמכים שהוצגו במהלך הגישור, על מידע שנמסר בפגישות משותפות ונפרדות ועל כל אמירה בעל פה של מי מהצדדים<sup>2</sup>.

ניתן להבטיח את הסודיות בגישור באמצעות הפעולות הללו:

**א.** במישור היחסים שבין הצדדים לבין עצמם - החתמת המגשרים על סעיף סודיות בהסכם ההשתתפות בגישור. קיומו של סעיף הסודיות בהסכם בין הצדדים יאפשר להם לתחום את גבולות הסודיות, לקבוע אם הסודיות תחול רק על ההסכם (אם ייחתם) או גם על שלבי המשא ומתן, וכן לקבוע את העיצומים שיינקטו, אם יינקטו, במקרה של הפרת הסודיות<sup>3</sup>.

**ב.** במישור היחסים שבין הצדדים לבין צוות הגישור - על צוות הגישור להבהיר לצדדים הן בשלב קבלת הסכמת הצדדים והן בפתיחת הליך הגישור כי על הליכי הגישור חלה חובת סודיות. כדי להבטיח את

1 מיכל אלברשטיין, תורת הגישור, עמ' 181 ה"ש 2, 3. Stephen B. Goldberg, Frank E. A. Sander, Nancy H. Rogers and Sara R. Cole, Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and other Processes (Aspen Law and Business Publishers, 1999), 303.

2 Carrie J. Menkel-Meadow, Lela Poter Love, Andrea Kupfer Schneider and Jean R. Sternlight, Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model (Aspen Publishers, 2005), 266.

3 עקרונות סודיות וחיסיון בתהליך הגישור מקבלים התייחסות שונה ממוסדות אומבודסמן שונים.

4 יצוין כי הליך הגישור הציבורי מעלה שאלות ביחס לסוגיות הסודיות - האם חובה זו חלה על כל עובדי הרשות הציבורית או רק על הנציג בחדר הגישור. הדברים מקבלים משנה תוקף כאשר הנציג זקוק ליידע גורמים נוספים כדי להוציא את מתווה הפתרון שגובש בהליך הגישור אל הפועל. בנסיבות אלה מוצע להחתים את הצדדים על הסכם סודיות מורחב, שיחול גם על גורמים נוספים שלא נכחו במפגש הגישור.



סודיות הליכי הגישור בנציבות מתקיימת הפרדה (מידור) בין צוות הגישור לבין צוות הבירור, שבאה לידי ביטוי הן במישור של משאבי האנוש והן במישור הטכני. במישור של איש צוות הגישור, המגשר לא ישמש גם מברר התלונה (ולהפך) - כך שאם הליך הגישור לא יצלח התלונה תוחזר למסלול של בירור רגיל, ומידע שנמסר בשלבי קבלת הסכמות הצדדים או בשלבי הגישור לא ייחשף למברר התלונה<sup>4</sup>.

**ג.** במישור הטכני, כל החומר שנאסף במסגרת הליך הגישור (כגון מסמכים שהצדדים מעבירים, תרשומות שיחה שמבצע צוות הגישור או פרוטוקולים של הפגישות) ממודר במערכת הממוחשבת, כפי שיפורט בהרחבה בהמשך, ורק צוות הגישור והנהלה הבכירה של הנציבות חשופים למידע זה.

**עקרון החיסיון**, הפוטר מחובת גילוי ראיות בהליך משפטי, הוא חריג לכלל המשפטי הקובע את החובה של כל אדם להתייצב בבית המשפט כדי לתת עדות או למסור ראיה. עקרון החיסיון הוא פועל יוצא של עקרון חובת הסודיות ומשלים אותו. שילובם של שני העקרונות מאפשר קיום של יחסי אמון בין שני צדדים, ללא חשש שהדברים שייאמרו ביניהם יוצגו מחוץ לכותלי חדר הגישור ובכלל זה בבית המשפט.

מומלץ כי כל מוסד אומבודסמן יבחן אם עקרון החיסיון מעוגן בדין או בפסיקה במדינתו באופן שיאפשר שמירה מיטבית על עקרונות הגישור<sup>5</sup>. יצוין בהקשר זה כי כאשר שני הצדדים להליך מסכימים לוותר על החיסיון - מתקיים שיח בנוגע לחובתם העצמאית של המגשרים לשמור על החיסיון. יש הטוענים כי מדובר בזכות השמורה לצדדים, ועל כן אם בחרו לוותר עליה ניתן לחשוף את שאירע בגישור, ואילו המצדדים בחובה העצמאית של המגשר לחיסיון טוענים כי הדבר עולה בקנה אחד עם חובת המגשר לשמור על ניטרליות ובדרך זו גם להבטיח את האמון של הצדדים (ושל הציבור הרחב בכלל) בהליך.

## אופן ניהול הליך הגישור

ייתכן שהליך הגישור יכלול פגישה אחת שבסופה יגיעו הצדדים להסדר, וייתכן שיידרשו כמה פגישות כדי להגיע להסדר - זאת כתלות בנסיבות המקרה ובמורכבותו. יש להתחיל את תהליך הגישור במועד המוקדם ביותר האפשרי, ולשאוף להגיע לסיומו תוך זמן סביר. עם זאת, אם עולה ספק בדבר האפשרות לסיים את התהליך תוך זמן סביר, אזי על צוות הגישור לשקול להעביר את התיק לערוץ בירור רגיל.

### (1) שלבי הליך הגישור

#### א. שלב קבלת הסכמת הצדדים (אינטייק)

על צוות הגישור לפנות לשני הצדדים (המתלונן ונציגי הרשות הציבורית) ולקבל את הסכמתם לקיים פגישה משותפת במתכונת של גישור. לשאלה אל מי פונה צוות הגישור תחילה (למתלונן או לנציגי הרשות הציבורית) אין תשובה חד-משמעית, והדבר תלוי בנסיבות המקרה ובשאלה אם לצוות הגישור יש היכרות מוקדמת עם נציגי הרשות הציבורית.

<sup>4</sup> נשאלת השאלה מה קורה בשלב הבירור לאחר שתהליך הגישור נכשל, אם אחד הצדדים מגלה למברר פרטים מהגישור (לצורך חיזוק עמדתו). מדובר בעניין מורכב מאוד הנוגע בעיקר להליכי גישור בגופים ציבוריים. יש בכך השלכות לגבי סודיות פגישות הגישור ומידת הסודיות - למשל, האם הסודיות חלה רק על נציגי הגוף הציבורי שהשתתף בפגישת הגישור או גם על אנשים אחרים בתוך הגוף שלא השתתפו? נציב תלונות הציבור הישראלי נתקל בסוגיה זו רק פעם אחת ואין לו סנקציות בעניין.

<sup>5</sup> חובת החיסיון בהליך הגישור מתיישבת עם סעיף 30 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב], שקובע כי דוחות, חוות דעת או כל מסמך אחר שהכין האומבודסמן במילוי תפקידו, וכן הודעה שנתקבלה אגב מילוי תפקידו של האומבודסמן, לא ישמשו ראיה בהליך משפטי או משמעתי.



פנייה כזו לקבלת הסכמה לגישור עלולה לעורר ציפייה (בפרט אצל המתלונן) ואכזבה - אם הצד האחר יסרב לגישור, ולכן יש לבצע בשלב האינטייק תיאום ציפיות ולהבהיר כי מדובר בהליך וולונטרי, וככזה שני הצדדים יכולים להסכים או לסרב לקיומה של הפגישה, וכי אין בהסכמתו של צד אחד כדי לחייב את הצד האחר.

## ב. הליך הגישור

שלב 1 - **פתיחה:** בשלב זה מציגים המגשרים לפני הצדדים את סמכויותיה של הנציבות ואת עיקרי מאפייני הגישור: רצוניות, סודיות וחיסיון. המגשרים מדגישים כי חל איסור על שימוש בכל מידע שנמסר במסגרת הגישור ומבהירים כי גם התרשומות שהם מבצעים הן לצרכים פנימיים בלבד. עוד מדגישים המגשרים לפני הצדדים כי אם הם יגיעו להסכמות, המגשרים יסייעו להם לנסח הסכם גישור.

המגשרים מסבירים לצדדים על מבנה ההליך ושלביו עד לסיומו וכן מבהירים שיש לשמור על שיח ענייני ומכבד, שכן זהו תנאי להצלחתו של ההליך.

שלב 2 - **הצגת עמדות הצדדים:** המתלונן פותח בהצגת נסיבות המקרה שהובילו להגשת תלונתו לנציבות ומגולל את תחושותיו. צוות המגשרים חוזר על עיקרי הדברים ומשקף את דבריו. לאחר מכן ניתנת רשות הדיבור לנציגי הרשות הציבורית לפרוס את סיפור המקרה מנקודת מבטם תוך התייחסות לדברי המתלונן, ובתום הדברים משקפים המגשרים את שנאמר. ככלל, בשלב זה רצוי שהמגשרים לא יתערבו או יקטעו את מי מהצדדים, אלא יאפשרו לכלל המגשרים לטווח את אשר על ליבם.

שלב 3 - **סיכום ביניים:** המגשרים מסכמים בקצרה את שהתרחש עד כה בהליך הגישור. שלב זה יוצר מעבר מאירועי העבר אל עבר זיהוי האינטרסים ויצירת אפשרויות לפתרון - השלבים הבאים הצופים פני עתיד.

שלב 4 - **זיהוי הנושאים והאינטרסים של הצדדים:** מדובר בשלב המהותי של ההליך, ובו מנסים המגשרים להעביר את השיח משיח של עמדות לשיח של אינטרסים ונושאים. המגשרים יסייעו לצדדים לנהל שיח פתוח ויפנו לצדדים שאלות (בפגישה המשותפת או בפגישות נפרדות) במטרה להבין את גדרי המחלוקת ורצונות הצדדים.

שלב 5 - **יצירת אפשרויות לפתרון והערכתן:** בשלב זה מסייעים המגשרים לצדדים להבין אם יש פתרונות יצירתיים שיכולים להביא לכדי סיום המחלוקת ביניהם. ככלל, על הפתרונות להגיע מהצדדים עצמם, אך בהחלט ייתכן שבמצבים מסוימים המגשרים יציעו מניסיונם הצעות לפתרון. בכל מקרה על המגשרים להבהיר לצדדים כי ההחלטה הסופית בכל הקשור לפתרונות היא של הצדדים בלבד.

שלב 6 - **הסדר:** אם עלה בידי הצדדים להגיע להסכמות יסייעו המגשרים לצדדים לנסח את ההסכמות ויעלו אותן על הכתב. המגשרים יכולים להציע את ההסכמות, ולחלופין, להוציא סיכום של הפגישה ובו פירוט הסכמות הצדדים. מוצע כי גם בסיכום ינסחו המגשרים סעיף המדגיש את עקרון הסודיות ואת האיסור לחשוף את המידע שנמסר או נאמר בחדר הגישור.

אם לא עלה בידי הצדדים להגיע להסכמות יפנו המגשרים למתלוננים ויבדקו אם יש מקום או צורך בהעברת התלונה להמשך בירור במסלול הקלאסי.

המודל שלהלן מדגים את שלבי הליך הגישור שפורטו.



## פגישות נפרדות (2)

כבר בשלב הפתיחה על המגשרים להבהיר לצדדים כי חלק בלתי נפרד מהליך הגישור הוא קיומן של פגישות נפרדות.

הפגישות הנפרדות משמשות, בין היתר, כלי בידי המגשר להעצים ולצמצם את פערי הכוחות המובנים בגישור הציבורי, שבו מצד אחד יש מתלונן ומהצד האחר נציגים של הרשות הציבורית.

השיח בפגישה הנפרדת מחזק את אמון הצדדים במגשרים ומאפשר לכל אחד מהם לחשוף מידע שלא רצה לחשוף בפגישה המשותפת. למגשרים מתאפשר להציג לפני הצדדים בוחן מציאות עובדתי או משפטי ולדון איתם בפתיחות ובאפשרויות שהועלו במסגרת ההליך.

בעת קיומן של הפגישות הנפרדות יש להקפיד על פרק הזמן המוקצב לפגישה, כדי שלא ייווצר מצב שבו הצד הממתין מאבד מסבלנותו (בעיקר במפגשים הפרונטליים) ולהעניק פרק זמן דומה לצד האחר. בפתיחת הפגישות הנפרדות על המגשרים להבהיר שכל שנאמר בפגישה יישאר חסוי אלא אם כן יוסכם אחרת, ובתום הפגישה לשאול את הצדדים איזה מידע ניתן לחשוף לפני הצד אחר. בעת החזרה למפגש המשותף או לפגישה נפרדת עם הצד האחר על המגשרים להודות לצד שהמתין על סבלנותו.



### (3) גישור בשניים

הגישורים שמקיימים מגשרי הנציבות נערכים במתכונת של גישור בשניים, כלומר בנוכחות שני מגשרים.

בדיון בשאלה אם לגשר בשניים או לא<sup>6</sup> הועלו יתרונות מספר לגישור בשניים. ראשית, מתכונת זו מאפשרת למגשרים לשמש דוגמה עבור המגשרים לדרך שבה ניתן לקיים שיח ושיתוף פעולה. גם ניהול ההליך קל יותר בשניים – כך, למשל, אחד המגשרים יכול להיות אקטיבי ולשאול שאלות, לכתוב את דברי הצדדים ולשקף לאחר מכן את הדברים שנאמרו, ואילו האחר יכול לשמור על קשר עין עם המגשרים ולהיות ער לשפת הגוף שלהם. כאשר מתקיים שיתוף פעולה פורה בין המגשרים הם יחליפו תפקידים במהלך הגישור באופן שבו האחד ישלים את רעהו. יתרון נוסף הוא שעבודת שני מגשרים כצוות בהליך גישור מסייעת לשמירה על ניטרליות והיזון הדדי, שכן מטבע הדברים מגיע כל מגשר לחדר הגישור עם השקפת עולמו וניסיון החיים שלו. לדוגמה, אם יבחין אחד המגשרים בהטיה או בנקיטת עמדה מצידו של המגשר האחר, תפקידו יהיה להציף את הנושא ולהביא לאיזון. כמו כן גישור בשניים מאפשר פיצול של הפגישות הנפרדות, כך שכל מגשר מקיים פגישה עם אחד הצדדים, וכך מושג חיסכון בזמן ונמנעת מהצדדים המתנה מיותרת.

גישור בשניים מקובל לקיים פגישת מגשרים שבה ניתן להעלות רעיונות, לבצע סיעור מוחות, לגבש דרכי פעולה ולקבל תובנות חדשות שישפרו את ההליך. גישור בשניים גם מגדיל את האפשרות להתאים את המגשרים לצדדים מבחינת גיל, מין, דת ועדה.

לצד היתרונות, הגישור בשניים מעלה גם אתגרים בכל הקשור למערכת היחסים בין המגשרים: הבדלי סגנונות, מגשר דומיננטי שלעיתים משתלט על ההליך ומותיר את המגשר האחר בצד או חוסר כבוד בין המגשרים עלולים לבוא לידי ביטוי בהליך הגישור בשניים ולהכשיל אותו.

עם תחילת הטמעת הליך הגישור בנציבות הוחלט על קיום גישורים בשניים כהחלטה אסטרטגית, משום שהנציבות מצאה כי יתרונותיו של מבנה זה עולים על חסרונותיו. השיח ושיתוף הפעולה בין המגשרים בהליך הגישור מוכיחים את עצמם כמועילים ומהווים מודל המקדם את ההליך, ולכן מוצע לאמץ את מודל הגישור בשניים.

### (4) מקום המפגש

בגישור הקלאסי (שאינו מקוון) יש לתת את הדעת על מקום המפגש. כאמור, בהתאם למאפייני הליך הגישור על המגשר לשמור על ניטרליות, שהיא תנאי הכרחי לרכישת אמון הצדדים בו, וכפועל יוצא מכך, בהליך. בחירת המיקום אינה נושא טכני כלל ועיקר. למיקום המפגש יש חשיבות רבה, שכן בעל "האכסניה"/ המארח של המפגש ייהנה מיתרונות ברורים: היכרות עם המקום, נינוחות יתרה, בחירת "תפאורה" כזו שתקל עליו או לא תעורר תחושת נינוחות מספקת בצד האחר כגון בעיית נגישות, או לא תאפשר מפגשים נפרדים באופן שישמור על פרטיותם של הצדדים וכיו"ב.

לפיכך, יש להקפיד ככל הניתן על קיום מפגשי הגישור הפרונטליים במשרדי הנציבות. המיקום הניטרלי מגביר את אמון הצדדים בהליך הגישור ובצוות המגשרים, וכך יש לצוות הגישור שליטה על התהליך. הניטרליות של המקום גם מחזקת את תחושת האמון של הצדדים כלפי ההליך ומגבירה את המחויבות שלהם.

בשנתיים האחרונות, עם התפשטות מגפת הקורונה העולמית והריחוק החברתי שנכפה עלינו, זכו הגישורים המקוונים לעדיפות על פני ההליכים הפרונטליים הקלאסיים, ועל כך נרחיב בהמשך.

Keryn Foley, To Co-Mediate or Not to Co-Mediate - That is The Question, 29(1) Bond L. Rev. 95 (2017). 6



## קריטריונים לבחינת תלונות שמתאימות לגישור

על כל מוסד אומבודסמן המבקש להטמיע את הליכי הגישור כחלק מארגז הכלים לקבוע מאפיינים וקריטריונים שיסייעו להחליט אילו תלונות מתאימות לטיפול בדרך של גישור.

להלן יוצגו המאפיינים שהגדירה הנציבות, תוך הצגת דוגמאות מגישורים מוצלחים שנערכו על ידי צוות מגשרי הנציבות.

### (1) מערכת יחסים מתמשכת בין הצדדים

פעמים רבות הקשר של הפרט עם נציגי הרשות אינו מתמצה באינטראקציה חד-פעמית, אלא מדובר במערכת יחסים מתמשכת. מכאן גם החשיבות והיתרון שבקיום גישור, המסייע באיחוי מרקם היחסים שבין המתלונן לנציגי הרשות.

לדוגמה, בהליך גישור שקיימה הנציבות סיפר מתלונן, מתווך במקצועו שעבד במשך כמה שנים בשיתוף פעולה עם רשות ציבורית העוסקת בתחום הדיור הציבורי במסגרת פרויקט איתור דירות לדיור ציבורי, כי הרשות הציבורית מסרבת לשלם לו דמי תיווך עבור שתי דירות שהציע לה. לדבריו, החברה הודיעה על הפסקת שיתוף הפעולה העסקי עימו, בין היתר בשל התבטאות פוגענית שלו כלפי עובד החברה. לדברי המתלונן, החלטה זו גרמה לפגיעה בפרנסתו. בפגישת הגישור פירטו נציגי החברה לפני המתלונן את הקריטריונים שלפיהם משולמים דמי התיווך למתווכים, והסבירו מדוע המתלונן לא עמד בהם. כמו כן הסבירו למתלונן כיצד מצופה ממתווכים לעבוד עם החברה. המתלונן הבהיר עד כמה חשוב לו המשך ההתקשרות עם החברה. בתום הפגישה הוסכם כי המתלונן יתנצל לפני נציגי החברה על הדברים שאמר, וכי הצדדים ימשיכו לשתף פעולה כבעבר.

### (2) התלונה מבוססת על הצורך של המתלונן לקבל הכרה בפגיעה רגשית שנגרמה לו או על מידע שאינו גלוי או על קושי להציג ממצאים עובדתיים ("גרסה מול גרסה")

מעורבותן של הרשויות בחיי היומיום של הפרט רבה, וכל אדם נדרש לעמוד בקשר עם גופים ציבוריים שונים מפעם לפעם. לעיתים האינטראקציה בין הפרט ובין הרשות הציבורית אינה מניבה את התוצאה הרצויה ומסתיימת במחלוקת. לרוב הדבר מייצר חוויה שלילית בקרב הפרט, לעיתים עד כדי פגיעה ברגשותיו. תלונות רבות המתקבלות בנציבות עוסקות בחיכוכים או בחילוקי דעות מעין אלו, והליך הגישור מאפשר לשני הצדדים להשמיע את גרסתם לאירועים שהובילו להגשת התלונה. בסופו של ההליך מתעצמת שביעות הרצון של המתלונן, ברשות הציבורית מתחזקת תודעת שירות הציבור, ומתחזק אמונו של המתלונן ברשות הציבורית.

לדוגמה, מתלוננת החולה במחלה קשה פנתה לנציבות בתלונה על עובד במשרד ממשלתי שלשירותיו נזקקה. לטענתה, העובד הרים עליה את קולו, השפיל אותה, לא נהג בה בכבוד ולא התחשב במצבה הפיזי. לטענתה, הוא אף עישן בנוכחותה. המשרד הממשלתי הנדון דחה את טענות המתלוננת, וכשהדבר הובא לידיעתה ניכר היה שהיא נפגעה עמוקות הן מיחסו של העובד כלפיה והן מתגובת המשרד בעניין. בנסיבות אלה הציעה הנציבות לקיים פגישת גישור בין המתלוננת לנציגי המשרד הממשלתי. במפגש הגישור, בהשתתפות העובד והממונה עליו, תיארה המתלוננת את תחושותיה הקשות ואת הפגיעה ברגשותיה ובכבודה בעקבות יחסו של העובד כלפיה.

העובד תיאר במפגש את תנאי עבודתו שאותם הגדיר כלא קלים, את סביבת העבודה שלו ואת עומס העבודה שבו הוא נתון מדי יום ביומו. בסופו של דבר התנצלו נציגי המשרד הממשלתי לפני המתלוננת על חוויית השירות השלילית שחוותה, והמתלוננת יצאה מהמפגש שבעת רצון.





### **(3) התלונה נוגעת לכמה רשויות או גופים ציבוריים והמתלונן "נופל בין הכיסאות"**

לא אחת ניצב הפרט מול בעיה המצריכה טיפול מתואם ומשולב של כמה גופים ציבוריים. לעיתים כל אחד מהגופים הציבוריים שאליו פונה הפרט עם בעייתו מגלגל את האחריות לפתרון הבעיה לפתחו של גוף ציבורי אחר, שגם הוא מצידו מתנער מאחריות. עקב כך אין לפרט אפשרות לפתור את הבעיה, והוא מרגיש תסכול וחוסר אונים נוכח הבירוקרטיה ואי-הידיעה למי עליו לפנות. הניסיון מראה כי במקרה כזה הליך גישור בהשתתפות כל הגורמים הרלוונטיים יכול לקדם פתרון כולל.

במקרה שלהלן פנה המתלונן בתלונה על מטרדים משוק עירוני הסמוך לבית מגוריו. המתלונן טען כי בשעות הערב משנה השוק את פניו והופך למקום בילוי לצעירים, וככזה נוצרים בו מוקדי רעש שגולשים לשעות הקטנות של הלילה ומטרידים את מנוחתו. המתלונן ציין בתלונה כי פנה פעמים רבות למוקד העירוני אך לא זכה למענה הולם והוצע לו לפנות לעזרת המשטרה. המשטרה אמנם הגיעה למקום, אך בעלי הפאבים החלישו את המוזיקה בנוכחותה, ושב ושהגבירו אותה מיד כשעזבו השוטרים את המקום, וחזר חלילה.

בפגישה שהתקיימה בהשתתפות המתלונן, נציגי העירייה, נציגי המשטרה ומגשרי הנציבות הבהירו נציגי העירייה והמשטרה את השעות שבהן מותרת מוזיקה במתחם השוק, סיכמו כי ימשיכו במתכונת אכיפה מוגברת במקום ובחלוקת דוחות על הקמת רעש בשעות האסורות, וכן קבעו סיוור משותף של נציגי המשטרה והפיקוח העירוני במקום כדי להתרשם מעוצמת הרעש ולשוחח עם בעלי העסקים במידת הצורך. הצדדים הביעו לפני צוות הגישור את שביעות רצונם מההליך, ובשיחת מעקב שערך צוות הגישור נמסר לו כי הגורמים הרלוונטיים ביצעו את ההסכמות שנקבעו במסגרת הגישור וכי חל שיפור ניכר ביחסי השכנות בין המתלונן לבין בעלי הפאבים.

### **(4) ניהול משא ומתן בסוגיה כספית**

כאשר נוצר לפרט חוב כספי כלפי רשות ציבורית, לרוב אין לו את הידע המשפטי ואת הכלים המתאימים להתמודד עם סילוק החוב. כתוצאה מכך, החוב הולך ותופח ואיתו גוברות תחושות החשש וחוסר האונים של הפרט בנוגע לאפשרות שלו לפנות לרשות, לשטוח בפניה את הטענות המתאימות, ולנהל עימה משא ומתן בנוגע לגובה החוב.

לדוגמה, מקרה שבו פנה עורך דין המייצג חסויה שהיא יורשת של מקרקעין. עורך הדין טען כי זה שנים אחדות הוא מנסה להעביר בטאבו את הנכס על שמה של החסויה, אך לא מצליח בכך בשל עיקולים שהושתו על הנכס לאחר שהבעלים המקוריים לא שילמו לרשות את ההיטלים הנדרשים על-פי חוק. בא כוח החסויה טען כי בחלוף השנים נצברו ריביות בסכומים גבוהים, וכי לא היה מקום לדרוש את הסכומים האמורים שעה שמרשתו ניסתה לשלם את גובה החוב המקורי (ללא הפרשי הריבית וההצמדה). עורך הדין טען כי פנה פעמים רבות לעירייה ואף ביקש לנהל איתה משא ומתן, אולם לא זכה למענה ענייני. הנציבות הציעה לצדדים לקיים פגישת גישור וזו התקיימה בהשתתפות עורך הדין, גזבר הרשות והיועצת המשפטית. לאחר שתי פגישות שבהן הובהרו סכומי הקרן וסכומי הריבית שהצטברו במהלך השנים, סיכמו הצדדים על גובה הסכום שתשלם החסויה לידי העירייה, ועל כך שבכפוף לאישורים המקובלים ולביצוע התשלום יוסרו העיקולים וניתן יהיה לרשום את הנכס על שם החסויה.

דוגמה אחרת למקרה של ניהול משא ומתן כספי: חברה פרטית שהתקשרה בחוזה עם רשות ציבורית פנתה לנציבות בתלונה לאחר שהרשות הציבורית סירבה לפרוע חוב על חשבוניות בסך 100,000 ש"ח. החשבוניות הועברו לרשות הציבורית שנים קודם להגשת התלונה, אולם למרות שהחברה הפרטית שלחה תזכורות, החוב לא שולם. התלונה הועברה להליך גישור. בפגישה המשותפת עמדו נציגי החברה הפרטית על דרישתם כי התשלומים יועברו במלואם כפי שנרשמו בחשבוניות ותיארו את התנהלותם מול החברה הציבורית, ואילו נציגי



החברה הציבורית עמדו על הקושי לאמוד את המשאבים שהשקיעה החברה הפרטית בחלוף שנים מביצוע העבודות, ובשלב מסוים אף הבהירו כי יהיה להם קל יותר אם יתנהל הליך משפטי שבמסגרתו יחויבו בתשלום מצד בית המשפט.

צוות הגישור הציע הצעת מגשר - נציגי החברה הפרטית יעבירו לעיון החברה הציבורית את כלל המסמכים שברשותם המעידים על ביצוע העבודות, וכך ניתן יהיה לאמוד את הפער הכספי בין הצדדים, בלי להתחייב מראש לתשלום זה או אחר. נציג החברה הפרטית עדכן את צוות הגישור כי הצדדים פעלו בהתאם להסכמות בפגישת הגישור, ובסופו של דבר התקבל תשלום לכיסוי החשבונות שלא נפרעו.

צוות הגישור הצליח לגייס את הצדדים לפגישה משותפת וליצור מנגנון לתחילת הידברות ישירה ביניהם, וזו הובילה את הצדדים לפתור את המחלוקת ביניהם בצורה מיטבית וללא צורך בפנייה לערכאות שיפוטיות או בזבז כספי ציבור נוספים. הישגים לא פחות חשובים במקרה זה הם החשיפה של הצדדים להליכי הגישור בנציבות ושביעות רצונם מהליך.

### **(5) מחלוקת שמצריכה פתרון יצירתי**

הליך בירור קלאסי יסתיים בקביעה אם התלונה מוצדקת או לא, אך לעיתים בעת פנייה של מתלוננים לנציבות עולה צורך בחשיבה יצירתית מחוץ לקופסה כדי למצוא פתרון שיהיה לשביעות רצונם של שני הצדדים.

כך, למשל, בדוגמה שלהלן: אביה המנוח של מתלוננת היה יזם שבנה מרכז תרבות בעיר מגוריו. לאחר פטירתו הנציחה העירייה את פועלו באמצעות מצבת זיכרון שהוצבה בגן הצמוד למרכז התרבות. לימים החליטה העירייה לשפץ את הגן, מצבת הזיכרון נהרסה, ובמקומה הוקם קיר אמונותי מבטון שעליו נתלו ציורים המציגים אתרים ומוסדות בולטים בעיר בעבר ובהווה. המתלוננת ביקשה מהעירייה להמשיך להנציח את פועלו של אביה המנוח באמצעות מצבת הזיכרון בגן, אך בקשתה נדחתה. במקום זאת הציעה העירייה להציב בגן שלט מתכת הנושא את שמו של האב לפרק זמן מוגבל, ובתנאי שהמתלוננת תתרום סכום כספי כמקובל בנוהל פנימי של העירייה בנושא הנצחה. זמן קצר לפני פגישת הגישור המשותפת סירר צוות הגישור בגן המדובר יחד עם המתלוננת ובעלה. במהלך הסיור תיארה המתלוננת בעיניים דומעות את פועלו של אביה המנוח ואת תרומתו לעיר. הצוות התרשם מהקיר האמונותי המיוחד שהוקם בגן, המתאר את ההיסטוריה של האתרים בסביבתו. בפגישת הגישור שהתקיימה בהשתתפות המתלוננת, בעלה ונציגים בכירים מהעירייה, הצליח צוות הגישור ליישר את ההדורים בין הצדדים. בסוף הפגישה הוסכם על פתרון שלפיו שמו של האב יתווסף לשלט הסמוך לקיר האמונותי המפרט את שמות האתרים והמוסדות, בכפוף לקבלת האישורים הנדרשים לכך.

קיומה של שיחה משותפת שבה נחשפו האינטרסים של המגושרים תרמה למציאת פתרון יצירתי שגם אינו כרוך בהשקעת משאבים כספיים.

גישור מהווה בדרך כלל פתרון למקרה פרטני, אך לעיתים הליך גישור במקרה פרטני מניב תועלת גם לאנשים נוספים, כאשר הרשות הציבורית מגיעה למסקנה שעליה לשנות את התנהלותה לא רק כלפי הצד בגישור אלא כלפי כלל הציבור שנתקל במקרים דומים.

במקרה שלהלן, לבעלה המנוח של המתלוננת היה תג נכה לרכב ומקום חנייה מסומן שהעירייה הקצתה לו בסמוך לביתו. זמן קצר לאחר שבעלה של המתלוננת הלך לעולמו, קיבלה המתלוננת דוח על חנייה בחנייה המסומנת. המתלוננת הגיעה למשרדי העירייה כדי לקבל הסבר מדוע ניתן הדוח, אך לטענתה נציג העירייה כינה אותה פורעת חוק והבהיר כי היה עליה לדווח לעירייה על פטירת בעלה. בסופו של דבר שילמו ילדיה של המתלוננת את הקנס ופנו בשמה לנציבות.



בפגישה המשותפת תיארה בתה של המתלוננת את השתלשלות האירועים, ובפרט את העלבון שחשה אימה, הן מעצם קבלת הדוח והן מיחסו של נציג העירייה כלפיה. עוד התברר בפגישה כי אין ממשק בין נתוני רשות האוכלוסין וההגירה ומשרד הרישוי לבין הנתונים שבידי העירייה, ולכן העירייה לא ידעה על פטירתו של הבעל. בסופו של הליך הגישור הכירו נציגי העירייה בכך שהיה מקום לגלות רגישות רבה יותר, אף שפעלו בהתאם לחוק. כתוצאה מהליך הגישור גיבשה העירייה נוהל היוצר ממשק ישיר מול משרד הרישוי. נוכח חשיבות הנושא ובעקבות פנייתה של הנציבות לגורמים המתאימים, הופץ הנוהל בקרב כלל הרשויות המקומיות.

## המישור הפנים-ארגוני

שלב נוסף חשוב בהטמעת מודל הגישור במוסד האומבודסמן הוא ביצוע מגוון פעולות במישור הפנים-ארגוני כפי שיפורט להלן:

(1) **הכשרת צוות הגישור ומינוי מרכז גישור:** כדי שיהיה אפשר לטפל בתלונות בדרך של גישור על מוסד האומבודסמן להכשיר מגשרים מקרב מבררי התלונות, זאת נוסף על עבודתם השוטפת בבירור תלונות.

צוות הגישור בנציבות מונה כיום 16 מגשרים - 14 משפטנים ו-2 עובדות סוציאליות. המגשרים עברו קורס בסיסי וכן קורס התנסות מעשית (פרקטיקום). אורכו של הקורס כארבעה חודשים, ובמסגרתו מבצעים המשתתפים הליכי גישור הלכה למעשה בתיקים המתנהלים בתביעות קטנות בבית המשפט.

קיומם של מגשרים בעלי הכשרות שונות ורמות השכלה שונות מאפשר התאמה טובה יותר לכל תיק לפי מאפייניו.

במקרה שבו ישנה מורכבות רגשית, למשל, ניתנת עדיפות למגשר בעל רקע טיפולי. כך למשל היה בעניינו של אדם בעל מוגבלות שהוריו פנו לנציבות לאחר שלא נמצאה עבור בנם מסגרת יום המתאימה לצרכיו. בפגישה משותפת בהשתתפות גורמי המעון הייעודי, נציגי הפיקוח, ההורים ומגשרי הנציבות סיכמו הצדדים כי מאחר שהבן שוהה מזה תקופה בבית ההורים יש לבנות תוכנית הדרגתית כדי שיוכל לחזור למסגרת היום המיועדת עבורו. סוכם כי הגורמים האמונים במסגרת היום יחד עם גורמי הפיקוח יגיעו לביתם של ההורים כדי לבנות תוכנית מתאימה לבנם. המגשרים מטעם הנציבות היו עובדים סוציאלים בהכשרתם, כך שהרקע וההכשרה שהביאו עימם תרמו רבות לשיקוף המצוקה שביטאו ההורים וסייעו במציאת פתרון הולם אשר הוביל לבניית תוכנית הדרגתית על ידי גורמי המקצוע ולהחזרת הבן למסגרת היום באופן מלא.

הנציבות מקפידה על רגישות רב-תרבותית בגישורים שהיא מקיימת. במקרים שבהם נראה כי יש מקום להבין את השיח ואת הרקע התרבותיים ולתת להם במה במסגרת הליך הגישור, ייבחר מגשר הדובר את השפה ובקיא בתרבות וברגישויותיה. כך לדוגמה נעשה במקרה של מתלוננת המתגוררת ביישוב בדואי בדרום הארץ, שהלינה על המועצה האזורית בעניין אי-הסדרת הסעה עבור בנה הקטין הלומד בבית ספר לילדים עם צרכים מיוחדים בשל מגבלת שמיעה. בגלל סירובה של המועצה לממן הסעה, נאלץ הקטין להיעדר לעיתים מבית הספר. המועצה מצידה טענה כי אין לה אישור למימון ההסעה, משום שקיים בית ספר המתאים לצרכיו של הקטין סמוך יותר למקום מגוריה של המשפחה.

בפגישה משותפת שהתקיימה בפלטפורמה מקוונת בהשתתפות האם, באת כוחה, נציגי מחלקת החינוך במועצה ונציגי הנציבות, הסבירה האם בשפת האם שלה, ערבית, את הצורך בהעברת בנה לבית הספר המרוחק; סכסוך בין חמולות, שבגללו נבצר מהילד ללמוד בבית הספר הסמוך יותר למקום מגוריו. כמו כן



הדגישה האם את רצונו של בנה להגיע ללימודיו. גם הבן עצמו הצטרף לשיחה תוך שימוש בשפת הסימנים, ואימו תרגמה את דבריו ליתר המשתתפים. נוכחותו בשיחה של מגשר דובר ערבית הבקיא בניואנסים של אורח החיים והתרבות הבדואית איפשרה לאם להתבטא באופן חופשי ולהשמיע את דבריה בלי שמחסום השפה והבנת התרבות יעמידו מגבלות בשיח המשותף. גם נוכחותו של הבן בהליך הגישור הייתה מעצימה ואיפשרה לו לבטא את עצמו באופן בלתי אמצעי. בשיחה עלו כמה אפשרויות לשילוב הקטין בהסעות קיימות לבית ספרו, ובתום הפגישה עדכנו נציגי המועצה כי נמצא פתרון הולם להסעה.

(2) **המבנה הארגוני של צוות הגישור:** בראש צוות הגישור עומד **מרכז הגישור**. עם תפקידיו נכללים איתור התלונות המתאימות לטיפול בדרך של גישור; בחינת התאמת התלונות שהוצעו לגישור על ידי עובדי הנציבות; מתן הדרכה מקצועית וליווי של צוות הגישור בתיקי הגישור; ציוות המגשרים לתיקים המתאימים; קיום הליכי גישור; בניית תוכנית עבודה וריכוז הנתונים בתיקי הגישור; הגברת חשיפת כלי הגישור הן ברמה הפנים-ארגונית והן ברמה החוץ-ארגונית; קיום מפגשים עם גופים נילונים וייעוץ לגופים נילונים המבקשים להטמיע את כלי הגישור בארגונם; ופיתוח שיתוף פעולה עם רשויות ציבוריות ועם מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה<sup>7</sup>, כפי שיפורט בהמשך.

(3) **אפיון מודל הגישור במערכת המחשוב:** על מוסד אומבודסמן לאפיין את מודל הגישור במערכת הפנים-ארגונית, דבר שיסייע הן בעבודת המגשרים השוטפת והן בשמירה על מאפייני הגישור.

באפיון מודל הגישור בנציבות מתבצעת הפניה של תיק תלונה לגישור באמצעות לחצן ייעודי. לחיצה על הלחצן על ידי עובד המציע תלונה לגישור תפתח תיבת דו-שיח שבה עליו להסביר מדוע החליט להפנות את התיק לגישור<sup>8</sup>. בהמשך תעבור הצעת הגישור לעיונה של מרכזת הגישור, וההחלטה המנומקת אם התיק מתאים לגישור או לאו מתועדת בתיק ומועברת באמצעות הודעת דוא"ל לידיעת מציע התלונה לגישור ומנהל האגף הרלוונטי.

אם יימצא שהתלונה מתאימה לגישור ייפתח תיק ייעודי לגישור שהוא ממודר לחלוטין, כך שכל פעולה המבוצעת בו תהיה גלויה אך ורק לעיני צוות הגישור, מרכזת הגישור והנהלת הנציבות. החשיבות המרכזית בכך היא במקרים שבהם הליך הגישור לא מצליח ויש צורך בהעברת התלונה להמשך בירור רגיל.

פיתוח המערכת וסוגיית המידור הצריכו השקעת משאבים לא מבוטלים מצד מפתחי התוכנה.

המידור מאפשר מצד אחד בקרה על עבודת הצוות, ומצד שני שומר על מאפייני הסודיות שהוא עיקרון בסיסי בהליך הגישור.

במהלך הטיפול של צוות הגישור בתיק הגישור נדרש הצוות לעדכן:

א. אם התקבלו הסכמות הצדדים ומתי.

ב. אם נערך גישור ובאיזה אופן (קלאסי/טלפוני/מקוון).

ג. אם הופסק הליך הגישור ומה הסיבה לכך.

נוסף על כך נדרש צוות הגישור להכין בתום הטיפול דוח המסכם את עיקרי הפעילות בתיק הגישור.

7 לעניין מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ראו עמ' 13.

8 בהתאם ל"קריטריונים לבחינת תלונות שמתאימות לגישור" שפורטו לעיל.



עם סגירת תיק הגישור מקבל מנהל האגף הרלוונטי עדכון אוטומטי בדבר תוצאות הטיפול בתיק: צלח/ לא צלח/ הגישור הופסק/ לא התקבלו הסכמות כל הצדדים/ העברה למרכז גישור ודיאלוג בקהילה.

(4) **פעולות הסברה לעובדי הנציבות:** על מוסד האומבודסמן לבצע פעולות הסברה לעובדיו ולערוך ימי עיון בנושא הגישור. כיום עורכת הנציבות ימי עיון שבמסגרתם מציג צוות הגישור הרצאות טד ומשתף בדוגמאות של גישורים מוצלחים. כך ניתן להגדיל את החשיפה של כלל עובדי הנציבות לתחום הגישור וליתרונותיו.

(5) **כתיבת נוהל עבודה המסדיר את עבודת המגשרים:** כתיבת נוהל שיסקור את שלבי הטיפול בתלונה מהרגע שבו היא מאותרת כתלונה שמתאימה להליך גישור ועד לסיום הטיפול בה, לרבות קביעת פרקי זמן מוגדרים בשלב קבלת הסכמת הצדדים (שלב האינטייק).

## המישור החוץ-ארגוני

הפעולות המתבצעות במישור הפנים-ארגוני אין בהן די, ובמקביל לכך מומלץ לקדם שיתופי פעולה עם רשויות ציבור נוספות שעומן קיימים קשרי עבודה באופן שוטף כדי להכיר ולהנגיש להן את הליכי הגישור.

מטרת הפעילות במישור החוץ-ארגוני היא כפולה: הן להציג לפני הרשויות את יתרונות הליכי הגישור וליצור נאמני גישור ברשויות הציבוריות, והן לשמש בית מקצועי עבור הגופים או רשויות השלטון המעוניינים להטמיע את הליך הגישור.

(1) **פגישות יזומות עם נציגי רשויות ציבוריות:** הנציבות תיצור קשר עם הממונה על פניות הציבור ברשות הרלוונטית ותעניין אותו בפגישה משותפת, שבה תציג הנציבות את יתרונות ההליך ומקרי גישור מוצלחים שבוצעו בנציבות, ובסופו של דבר תבקש לקבל "איש קשר" לצורך בחינת המקרים שמציעה הנציבות לטיפול בדרך של גישור.

הנחת המוצא היא שההתנסות של נציגי הרשות הציבורית בגישורים שעורכת הנציבות תוביל בסופו של דבר ליצירת "נאמן גישור" ברשות הציבורית ותבסס את אמון נציגי הרשות בהליך הגישור.

לעיתים שיתופי הפעולה הפוריים מובילים לכך שנציגי הרשות הציבורית פונים ביוזמתם לנציבות ומציעים לקיים הליך גישור בתלונה מסוימת.

(2) **שיתופי פעולה עם מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה:** מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מסייעים בפתרון מחלוקות וסכסוכים בין פרטים וקבוצות. בעשורים האחרונים הוקמו בישראל כ-50 מרכזים ליישוב סכסוכים בקהילה, אשר פועלים באופן מערכתי ובשיתוף פעולה עם מכלול השירותים, הארגונים והקבוצות בה, במטרה לקדם חזון חברתי המושתת על ערכי סבלנות וסובלנות, קבלת השונה, רב-תרבותיות ופתרון מחלוקות בדרך של הידברות והסכמה.

להלן הפעולות שמוצע לבצע כדי להעמיק את שיתופי הפעולה עם ארגונים אלה:

א. פגישות יזומות עם מנהלי מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה כדי להכיר את פעילות המרכזים.



ב. במקרים שבהם הנציבות מוסמכת לברר את התלונה אך מעורב בה גם גורם פרטי<sup>9</sup>, ניתן לקיים הליך גישור שבו משתתפים המתלונן, נציגי הרשות המקומית, הגורם הפרטי, מגשר מטעם הנציבות ומגשר מטעם מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה.

הערך המוסף שבהוספת מגשר מטעם מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה הוא שבמקרה שיידרש מעקב אחר ביצוע ההסכמות, ייקח על עצמו המגשר הקהילתי את ביצוע המעקב ותחזוק ההסכם.

כך למשל נעשה במקרה שבו המתלוננת, יוצאת ברית המועצות לשעבר שאינה שולטת בשפה העברית, התלוננה על אי-טיפולן של הרשויות בפניות חוזרות ונשנות שלה בעניין מטרדי רעש משיבה הסמוכה לבית מגוריה. בפגישת הגישור השתתפו מגשרת דוברת רוסית מטעם הנציבות, מגשרת ממרכז הגישור והדיאלוג בקהילה, נציגי הרשות, המתלוננת ונציגי הישיבה. בפגישה סוכם בין המתלוננת לבין נציגי הרשות מתווה לטיפול במפגע, וכן סוכם שמרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ימשיך בפגישת גישור בין המתלוננת לבין נציגי הישיבה במטרה להביא את הצדדים להסכמות ולעקוב אחר יישומן.

ג. במקרים שבהם הנציבות אינה מוסמכת לברר את התלונה, ובפרט בתלונות על אדם או גוף פרטי, ניתן לאחר קבלת הסכמת המתלונן להפנות את הטיפול בתלונה למרכז הגישור הקהילתי כדי שיקיים הליך גישור בין הצדדים.

דוגמה לכך היא הפניית תלונה שבבסיסה עמד סכסוך רב-שנים בין שני שכנים שהגישו למועצה האזורית תלונות הדדיות. המתלונן הלן על מטרד מעופות שמחזיק שכנו, ואילו השכן הלן על עבירות בנושא חוקי אחזקת בעלי חיים (כלבים) של המתלונן. מאחר שהיה ברור שעיקר הסכסוך נעוץ בקשר בין השכנים, והיבטים מסוימים שלו אף היו תלויים בפני בית המשפט עקב תביעות שהגישו, העבירה הנציבות את הטיפול בתלונה למרכז הגישור והדיאלוג בקהילה, לאחר קבלת הסכמת המתלונן לכך. בעקבות גישור שערך מנהל מרכז הגישור הקהילתי בין הצדדים, עדכן מנהל המרכז את הנציבות בפתרון יצירתי - השכן יעביר את העופות לחלקה אחרת ביישוב, ובחלקה תוקם פינת חי לנוער בסיכון. יו"ר היישוב נתן הסכמתו וגם הצדדים הסכימו לכך ומשכו את תביעותיהם מבית המשפט, והמתלונן אף הסכים לשמש פרויקטור של פינת החי.

ד. השתתפות פעילה בכנסים של מרכזי הגישור: יש ליצור קשר עם ארגונים שעוסקים בנושא הגישור ולקחת חלק פעיל בכנסים שעורכים מרכזי הגישור.

בשנת 2020 התקיים בפלטפורמה מקוונת כנס גישורים ה-13 בסימן "מניעה ויישוב מחלוקות בשגרה ובמשבר". מנהלת הנציבות הובילה את המושב "הגישור ככלי ליישוב תלונות הציבור"<sup>10</sup>. מטרת המושב הייתה להציג את הגישור ככלי אפקטיבי לבירור תלונות הציבור, להציג את פעילות הגישור במסגרת הנציבות ואת החיבור למרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, ולשמש לגופים ציבוריים נוספים הראה לפיתוח הכלי הגישורי במסגרת היחידות לטיפול בתלונות הציבור.

(3) **פעולות פרסום בקרב הציבור הרחב:** מומלץ לפרסם באמצעי התקשורת וברשתות החברתיות את יתרונות הליך הגישור ודוגמאות להליכי גישור מוצלחים (בכפוף לשמירה על סודיות). בשנים האחרונות פרסמה הנציבות עלוני מידע בנושא הגישור והפיצה אותם בפגישות היזומות שהיא עורכת ובכנסים. כמו כן מציגה הנציבות סרטון תדמית קצר בעברית, בערבית ובאנגלית בימי העיון, בכנסים השונים וברשתות החברתיות, ומפרסמת מדי שנה דוח שנתי הכולל דוגמאות לגישורים מוצלחים שהתנהלו בנציבות. לא אחת אנו עדים

9 אין הנציבות מוסמכת על פי חוק לברר תלונות על גופים פרטיים.

10 מנהלת נציבות תלונות הציבור, ד"ר עו"ד אסתר בן חיים.



למתלוננים ולרשויות ציבוריות המבקשים כי תלונתם תטופל באמצעות גישור - לאחר שנחשפו לכלי זה בפעולות הפרסום היזומות. יחד עם זאת, שיקול הדעת של הנציבות הוא הקובע כיצד תטופל התלונה.

## חסמים

בשלב קבלת הסכמת הצדדים יש לתת את הדעת על חסמים ותמריצים שליליים המונעים מהרשות הציבורית להשתתף בהליכי גישור:

- **העדפת ההליך המוכר:** תהליך של בירור תלונה דומה במהותו להליך משפטי שבו גורם אובייקטיבי שומע את התייחסות הצדדים ומקבל הכרעה, זאת בשונה מהליך הגישור שבו כל אחד מהצדדים אחראי למעשה לניהול ההליך ולתוצאותיו. נציגי הרשות הציבורית יעדיפו לרוב לקיים הליך בירור שאותו הם מכירים היטב בדרך של התכתבות, מאשר לקיים עם הפונים הליך גישור ושיח פתוח, שהוא פחות צפוי מהליך הבירור.
- **חוסר ידע:** טענת "המקרה לא מתאים". נציגי הרשות הציבורית לרוב יטענו שהם מכירים ביתרונותיו של הליך הגישור אך סבורים שהמקרה הספציפי אינו מתאים לכך, וזאת מסיבות כגון אי-צדק במתן יחס מועדף למתלונן מסוים על שאר הפונים, או טענה כי עצם ההסכמה להשתתפות בהליך תעורר במתלונן תחושה שהרשות פעלה שלא כדין או שהיא נכונה לוותר ולהתפשר.
- נוסף על כך, כאשר נציגי הרשות הציבורית אינם מודעים מספיק למנעד הרחב של פתרונות שאליהם ניתן להגיע בהליך של גישור, הם עשויים שלא להסכים להליך של גישור ולהסתפק בהכרעה אם התלונה מוצדקת או לא במסגרת בירור התלונה במתכונת הרגילה.
- **התנסות שלילית בגישור:** כאשר רשות ציבורית שהשתתפה בהליך גישור חוותה אותו באופן שלא תאם את ציפיותיה, נוצר אצלה מחסום מלהשתתף בהליכי גישור נוספים.
- **חשש מ"עבודה כפולה":** כאשר ההצעה לקיים גישור נעשית לאחר בירור התלונה במתכונת הרגילה, נציגי הרשות הציבורית עשויים לטעון כי הם כבר השקיעו משאבים רבים במענה לנציבות וכי הקדשת זמן נוסף להליך גישור היא בבחינת "בזבוז כספי ציבור".
- **תמריץ שלילי:** לעיתים נציגי הרשות הציבורית מעדיפים שלא להשתתף בגישור אלא לקבל את קביעת הנציבות בדבר צדקתה או אי-צדקתה של התלונה במסגרת הליכי הבירור, וזאת מתוך רצון שלא לקחת אחריות על ההכרעה בעניין נשוא התלונה.
- **תהליך קבלת החלטות בשירות הציבורי:** לעיתים לאור הדינמיקה בהליך הגישור והעובדה שלא ניתן לצפות מראש את ההתפתחויות ואת הפתרונות שיעלו הצדדים במפגשים, ייתכן מצב שבו מי שמשתתף בהליך הגישור מטעם הרשות הציבורית אינו מוסמך לקבל החלטות במהלך הפגישה לאור הליכי קבלת ההחלטות בשירות הציבורי. לכן, נציגי הרשות הציבורית יעדיפו לעיתים לבחור בבירור הקלאסי כדי להימנע מהצורך לעבור דרך מנגנון האישורים הנדרשים לאישור הסכמות הצדדים בגישור.
- **עורכי דין חיצוניים המייצגים רשויות ציבוריות:** לעיתים עורכי דין חיצוניים המייצגים רשויות ציבוריות יעדיפו את מסלול הבירור הרגיל באמצעות שליחת התשובה הרשמית הכתובה בצירוף מסמכים ואסמכתאות על פני הליך גישור ושיח משותף, זאת בשל היעדר זהות אינטרסים בין עורך הדין לבין הרשות הציבורית שאותה הוא מייצג.



- **פנייה לגורם לא ידוע:** במקרים שבהם אין נאמן גישור ברשות הציבורית, לעיתים קבלת הסכמה מהרשות תהיה תלויה במידה שבה הנציג הספציפי שאליו פנתה הנציבות מאמין בשיח ובהידברות ומכיר את מאפייני הגישור ואת יתרונותיו. פנייה לגורם לא מתאים עלולה לסכל כניסה להליך ואולי אף לחסום אפשרות עתידית לקיום הליך גישור עם אותה רשות.

## התגברות על חסמים

כדי שיהיה אפשר להתגבר על החסמים שפורטו יש לבצע את הפעולות האלה:

1. **פגישות יזומות עם נציגי הרשויות הציבוריות.** ההסבר על הליך הגישור ויתרונותיו ומענה לשאלות ייתן את המידע הנדרש, יתרום לתחושת הוודאות ויסייע בקבלת החלטות מושכלות.
2. **שאלון מנחה** שיסייע לרשות הציבורית לקבל החלטה בדבר השתתפות בהליך הגישור יכול להפיג את חששה של הרשות מפני "עבודה כפולה".
3. בשלבי האינטייק יש להקפיד על **תיאום ציפיות מדויק לפני הליך הגישור** במטרה להבהיר למשתתפי הגישור את מאפייני ההליך באופן כללי, להסביר על מגבלות הסמכות של הנציבות ולהבהיר שתוצאות ההליך תלויות בצדדים ובדינמיקה ביניהם, ולכן לא ניתן לצפותן מראש.
4. בתום פגישת הגישור מוצע לשלוח **סקר שביעות רצון** כדי לדעת את תחושות המשתתפים, להעלות חוויה שלילית נקודתית ולנטרל אותה, ולהפיק לקחים כלליים לעתיד.
5. **זהות המשתתפים מטעם הרשות הציבורית.** מצד אחד, צוות הגישור אינו יכול לקבוע עבור הרשות הציבורית מי ישתתף מטעמה בהליך הגישור, אך מצד שני, לאור הצורך בנוכחותם של משתתפים בעלי סמכות לקבל החלטות, יש להעלות את הנושא כבר בשלב האינטייק.
- הליך הגישור המקוון מקל על צירופם של עובדי ציבור בכירים ברשות להליך הגישור מלכתחילה, ובמידת הצורך תוך כדי הליך הגישור.
6. **מינוי "נאמני גישור" ברשות הציבורית** ייתן מענה הולם לחסמים שפורטו, כגון חוסר ידע, התנסות שלילית בגישור ופנייה לגורם לא ידוע.





## הליכי הגישור המקוון

שנת 2020 תיזכר בהיסטוריה העולמית ללא ספק כשנת הקורונה, שנה שבה התפשטה במהירות מגפה בכל רחבי העולם וגרמה למותם של מיליוני בני אדם. השינוי החד והמהיר שחל באורח החיים שהורגלנו אליו הצריך שינוי תפיסתי גם בקשרים עם אנשים אחרים: לא עוד מפגשים פנים אל פנים, לחיצת יד, חיבוק ותקשורת בשפת הגוף, אלא ריחוק חברתי ותקשורת עם אחרים באמצעות מסכים. מגבלות התנועה וההתקהלות שהוטלו במדינות שונות והצורך להסתגל במהרה למציאות החדשה יצרו זינוק חד בשימוש באמצעי תקשורת מקוונים - הגם שאלו היו בשימוש מסוים גם קודם לכן - בתחומים שונים ומגוונים כגון חינוך, תעסוקה ואף תקשורת אישית יומיומית.

בנסיבות אלה בוצעו התאמות של הליך הגישור למציאות המקוונת, ובמהלך ההסתגלות לכך עלו יתרונות לצד קשיים, וכן דילמות ביחס לשימוש בפלטפורמה המקוונת בהליכי גישור, כפי שיפורטו להלן.

### יתרונות הליך הגישור המקוון

#### זמינות הצדדים וחיסכון במשאבים

אחד הקשיים המרכזיים בהליך הגישור הקלאסי הוא זמינות הצדדים. פגישת גישור פרונטלית מצריכה מהצדדים להקדיש לכך כמה שעות. צוות הגישור בנציבות נתקל לא פעם בהתנגדות של אחד הצדדים, לרוב נציגי הרשויות הציבוריות, לפנות זמן עבודה יקר לשם קיום הפגישה. הגישור המקוון מצמצם במידה רבה את מספר שעות העבודה שיש לפנות עבור המפגש, ולכן עולה שיעור ההסכמות של הרשויות הציבוריות לקיים את ההליך באופן מקוון. באמצעות הפלטפורמה המקוונת ניתן בקלות יחסית להוסיף משתתפים שלהם הסמכות לקבל החלטות בזמן אמת, וכך לקדם הסכמות בין הצדדים. נוסף על כך, האפשרות לפתוח חדרים נפרדים<sup>11</sup> מקלה על הצדדים, בעיקר נציגי הרשות הציבורית, לנהל את זמנם ביעילות ולקדם שיח ענייני ללא לחץ זמן.

#### צמצום חוויה של פערי כוחות בין הצדדים

הצדדים בפלטפורמה המקוונת לא נמצאים בחלל משותף אחד, והמתלונן נמצא בביתו ובסביבתו המוכרת, אזור הנוחות הפיזי שלו, דבר שיכול להפיג את חששותיו מפני עימות עם נציגי הרשות הציבורית, להשרות תחושת ביטחון ולתרום לנכונות הצדדים לגלות פתיחות בשיח ביניהם. יש מקרים שבהם הידיעה שאין צורך להיפגש פנים אל פנים עם הצד האחר מרגיעה ומסייעת להסיר התנגדויות.

#### פתרון עבור אנשים עם מוגבלות בננידות ועבור תושבי הפריפריה

העובדה שניתן לקיים גישור בפלטפורמה מקוונת יכולה לשמש פתרון עבור אנשים עם מוגבלות בננידות או עבור מי שגרים באזורים מרוחקים. מגוון עם מוגבלות בננידות או מי שמתגורר במקום מרוחק עלול שלא לתת הסכמתו בשלב האינטייך להליך הגישור רק בשל הקושי להגיע לפגישה במתכונת של גישור פרונטלי במקום לא מוכר או מרוחק. קיומו של הגישור באמצעים מקוונים מסיר מחסום זה.

<sup>11</sup> בפלטפורמה מקוונת ניתן לפצל את המשתתפים לחדרים נפרדים ובדרך זו לקיים פגישות נפרדות של צוות הגישור עם כל אחד מהצדדים. במהלך הפגישה הנפרדת עם אחד הצדדים יכול הצד האחר להמשיך בעיסוקיו, דבר המאפשר ניצול טוב יותר של הזמן.



## חסרונות ההליך המקוון

### יכולת מוגבלת לקבל מסרים לא-מילוליים מהצדדים

הגישה המקוון מגביל מאוד את היכולת לקבל רושם לא-מילולי מלא על כל אחד מהצדדים, לרבות שפת גוף ורמזים מקדימים להסלמה. כמו כן, נטישת ההליך המקוון פשוטה וקלה הרבה יותר מאשר במפגש פרונטלי, ולמגשר חסר לעיתים מרווח הזמן הנדרש כדי לטפל במשברים העולים בעת הגישה. שליטתו של המגשר בהליך המקוון מצטמצמת מאוד אם אחד הצדדים מחליט לסיים את הפגישה, בניגוד לאפשרות העומדת לפניו בהליך הפרונטלי לחפש דרכים להתמודד עם המצוקה או המשבר שעלו ולטפל בהם בלי לעצור את המפגש. לכן חשוב בהליך המקוון לפתח יכולת לזיהוי מוקדם של מקרים משבריים ולטפל בהם במהירות, באמצעים כגון שיחות פרטניות בחדרים נפרדים, כדי למנוע פרישה פתאומית וחד-צדדית של אחד הצדדים מהפגישה.

### מחויבות הצדדים להליך

ככל שרמת ההשקעה בהליך פוחתת, כך גם פוחתת תחושת המחויבות כלפיו. מטבע הדברים, כאשר הצדדים נדרשים להגיע לפגישה פרונטלית ולייחד לה כמה שעות מזמנם, הם ירגישו מחויבות רבה יותר להליך. כדי להתגבר על חיסרון זה יש לעשות מאמץ בשלב קבלת הסכמת הצדדים, לבצע תיאום צפיות מדויק, להגביר את אמון הצדדים בהליך הגישה, ליצור היכרות מוקדמת עם המגשרים באמצעות מפגשים מקוונים נפרדים עם כל אחד מהמשתתפים לפני הפגישה המשותפת ולפעול ליצירת שיח בונה במהלך פגישת הגישה.

### טכנולוגיה ועזרים טכניים

בגישה בפלטפורמה המקוונת על המגשר והצדדים להיות בעלי כישורים טכניים בתפעול התוכנה. אם אחד הצדדים מגלה פערים טכנולוגיים העלולים להוות חסם מהותי, יש לשקול להימנע מעריכת הגישה באופן מקוון. חיסרון נוסף של הגישה המקוון הוא אי-זמינותו לאוכלוסיות שאין ברשותן מחשב או טלפון חכם.

### אבטחת מידע, הגנת הסייבר וההגנה על הפרטיות

הגישה המקוון מעלה את סוגיות אבטחת המידע והגנת הסייבר וכן את סוגיית ההגנה על הפרטיות. בשל העובדה שכל אחד מהצדדים נמצא במרחב אחר, קשה לוודא כי אין משתתפים נוספים המאזינים לשיחה.

כדי להתגבר על סוגיית אבטחת המידע יש להבהיר לצדדים כי חל איסור להקליט את תוכן המפגש וכן חל איסור על צירוף של משתתפים נוספים שאינם הצדדים לגישה מבלי לקבל את הסכמת שאר המשתתפים.

מוצע גם לשקול החתמה של הצדדים - טרם פגישת הגישה או בהתחלת המפגש - על מסמך שבו יתחייבו שלא להקליט או לשתף את תוכן המפגש.

נוסף על כך, מומלץ להשתמש בפלטפורמה שמאפשרת למארח (רצוי צוות הגישה) לשלוט על ההגדרות ובאופן זה למנוע הקלטת הפגישה.

דוגמה להליך מקוון (אחד מני רבים שניהלה הנציבות): מתלונן אשר הגיע למחלקת הארנונה בעירייה כדי להסדיר חוב ארנונה בעקבות עיקול בחשבון. לאחר ששילם את חובו, סירב מנהל המחלקה לבטל את העיקול בשל חוב שנותר לחברת הגבייה. המתלונן ביקש לשוחח עם המנהל, ונכנס לחדרו בעודו מפעיל את מצלמת הטלפון הנייד שהיה ברשותו. לדבריו המנהל נהג בו בצורה משפילה, ואף איים עליו וגידף אותו. בפגישת הגישה המשותפת שהתקיימה בפלטפורמה מקוונת הצהיר המתלונן כבר בפתח הישיבה כי אינו מעוניין בשיח משותף



עם מנהל המחלקה. צוות הגישור איפשר לשני הצדדים להשמיע את גרסתם לאירועים, ולאחר שהמתלונן חזר על השתלשלות האירועים כפי שתוארה בתלונתו, סיפר המנהל כי המתלונן נכנס לחדרו בהפגנתיות תוך שהוא מאיים עליו ומנופף לעברו במצלמת הטלפון, וכי לאחר מכן הוא אף הגדיל לעשות ופרסם את דבר ההקלטה בדף ה-Facebook של העירייה תוך שהוא משפיל את המנהל.

נוכח המתיחות שהורגשה באינטראקציה בין השניים, החליט צוות הגישור לפתוח חדרי פגישה מקוונים נפרדים. בפגישות הנפרדות עם כל אחד מהצדדים עלה בידי המגשרים לשקף את תחושותיו ועמדתו של הצד האחר, ושם גם העלה כל אחד מהצדדים הצעות שונות לפתרון - התנצלות הדדית בעל פה או התנצלות בכפוף לחתימה על ויתור על טענות עתידיות - אך שני הצדדים דחו פתרונות אלה. לבסוף התקבלה הצעתו המקורית של היועץ המשפטי של העירייה, שהשתתף גם הוא בפגישת הגישור, ולפיה המתלונן ומנהל המחלקה יצלמו תמונה משותפת אשר תפורסם בחשבון ה-Facebook הרשמי של העירייה בצירוף טקסט המעיד על סיום הפרשה. אין ספק כי השיחות הנפרדות הן אלו שאיפשרו לצוות הגישור לקרב את הלבבות ולהביא את הצדדים ליישוב הסכסוך.

אמנם המרחב הווירטואלי כבר היה בשימוש נרחב טרם מגבלות הקורונה ומפגשי גישור מקוונים התקיימו בו גם לפניו, אולם נראה כי מאז השכיל עולם הגישור לאמץ לחיקו ביתר שאת את הגישורים המקוונים ולהכיר ביתרונותיהם. הסרת החסמים הלוגיסטיים והחיסכון הניכר במשאבי זמן, בשעות עבודה ובנסיעות מקלים ללא ספק על נכונותם של הצדדים לקחת חלק בהליך הגישור. הגישורים המקוונים הרבים שנערכו בתקופת הקורונה הראו כי הצדדים אינם ממהרים לעזוב את הליך הגישור המקוון למרות הקלות הרבה שבה ניתן לעשות זאת – לחיצת כפתור בלבד. זאת ועוד, נראה שהליך הגישור המקוון לא פגע ברמת המחויבות של הצדדים כלפי הגישור.

מכאן עולה שיתרונותיו של ההליך המקוון עולים באופן ניכר על חסרונותיו. הליך הגישור המקוון מאפשר לצוות הגישור בנציבות לחשוף רשויות ציבוריות נוספות להליך, וכן לחשוף את ההליך לקהלים נוספים בפריפריה הגיאוגרפית ולהנגיש את ההליך לאנשים עם מוגבלות.

נראה כי שוררת תמימות דעים על כך שהליכי הגישור המקוונים כאן כדי להישאר. אף על פי כן, יש צורך לקבוע כללים הנוגעים לגישורים מקוונים.



## סיכום

גישור אינו רק מקצוע אלא פילוסופיית חיים ושפה שיש ללמוד ולהטמיע. יצירת הסכמות היא הדרך המיטבית לא רק לפתרון או ליישוב מחלוקת נקודתית, אלא גם ליצירת אינטראקציה בין המתלוננים ובין נציגי הרשות, שעשויה לצמצם מחלוקות עתידיות, להגביר את אמון הציבור ברשות ולהגביר את תודעת השירות ברשות. לכן חשוב כי כל מוסד אומבודסמן יכיר בחשיבות של כלי הגישור ככלי מרכזי בארגז הכלים לבירור תלונות, ישים לו למטרה להגדיל באופן שוטף את מספר התלונות שיטופלו בדרך של גישור ויפיץ את תורת הגישור הקלאסי והגישור המקוון בקרב רשויות הציבור השונות.

הגישור כשלעצמו כמסלול טיפול ייעודי בתלונות תורם רבות למוסד האומבודסמן במישור הפנים-ארגוני, וכן ניתן להשתמש בכלים גישוריים תוך כדי בירור תלונות במסלול הקלאסי, ובכך התועלת לארגון היא כפולה.

נוסף על כך חשוב לעודד מינוי בכל רשות ציבורית של "נאמן גישור", שיקבל את ההכשרה המתאימה, יכיר לעובדי הרשות את כלי הגישור וינגיש עבורם את השימוש בו. רצוי שנאמן הגישור יהיו חשוף לתלונות המוגשות ישירות לרשות הציבורית, יקבע את מאפייני התלונות המתאימות לגישור ויקיים הליכי גישור בהתאם. נאמן הגישור ירכז את הקשר עם צוות הגישור במוסד האומבודסמן, ויהיה מוסמך להכריע באילו מקרים תינתן הסכמת הרשות להליכי גישור ומי יהיו נציגיה.

כאשר יוטמעו הליכי הגישור במוסדות האומבודסמן ברחבי העולם ניתן יהיה לייצר מאגרי ידע, לבצע למידה משותפת ואף להכשיר מגשרים באמצעות ה-IOI.

יש לקחת בחשבון שהטמעתם של הליכי הגישור והטמעת "השפה הגישורית" בקרב עובדי הארגון היא תהליך שדורש זמן, השקעת משאבים וכמובן סבלנות. אין ספק שההשקעה בהטמעת הליך הגישור תישא פרי ותביא לייעול הטיפול בתלונות ולתוצאות מיטביות.