

## המוקד העירוני

### 1. כללי

**1.1.** המוקד העירוני הוקם בשנת 1994. בחלוף 5 שנים להקמתו התקיימה ביקורת מבקר העירייה במוקד. ממצאי הביקורת פורסמו בדוח השנתי של מבקר העירייה מס' 16 לשנת 1999.

**1.2.** בשנת 2009, ביצעו 2 סטודנטים במסגרת עבודה מעשית לתואר שני ללימודי ביקורת באוניברסיטת בר אילן, בהנחיית מבקר העירייה, ביקורת במוקד העירוני של עיריית בת ים. ממצאי הביקורת שערכו הסטודנטים במוקד מצורפים **כנספח א'**.

**1.3.** במהלך השנים האחרונות עבר המוקד העירוני תהליך שדרוג משמעותי שמצא את ביטויו בתחומים הבאים:

**1.3.1.** המוקד העירוני הוכפף לחטיבת התפעול במסגרת רה ארגון שביצעה העירייה במהלך שנת 2004. כמנהל המוקד מונה מר צ.כ., מנהל אגף חזות העיר בעבר.

**1.3.2.** למוקד העירוני נוספה - הוקמה יחידה חדשה העוסקת בפניות הציבור. ב-17/7/08 מונה מנהל המוקד באופן רשמי על ידי מועצת העירייה כממונה על פניות הציבור – ראה פרוטוקול ישיבת מועצה מס' 62/16.

**1.3.3.** המוקד העירוני הועבר ממקומו במהלך שנת 2007 ממקלט בניין העירייה למבנה גדול ומרווח שבמתחם חשמונאים, תוך השקעה של סכומי כסף שנדרשו הן להתאמתו הפיזית והן להתקנת מערכות המחשוב ומערכות המידע והשליטה.

**1.3.4.** המוקד חזר לפעול 24 שעות ביממה ומופעל על ידי צוות עובדי המוקד: 5 עובדים קבועים ו-8 עובדים על תקן סטודנטים ב-3 משמרות מלאות, וזאת לאחר תקופה ארוכה שבה החל משעות הערב עד הבוקר (מ- 22:00 - 07:00) היה נסגר המוקד וההודעות התקבלו על ידי חברת "קישורית".

**1.3.5.** ביולי 2008 החל המוקד בהרצת תוכנת מערכת ה-CRM בתחילה עם 4 מחלקות, מערכת אשר נועדה להעביר מיידיית את הפניות המגיעות למוקד ישירות למחלקות המטפלות דרך מערכות המחשוב של העירייה, לאפשר להן לטפל בתקלות ולסגור אותן בגמר הטיפול, כשכול זאת נעשה במדדי זמנים שהוגדרו על ידי הסמנכ"לים ומנהלי המחלקות ותוך כדי בקרה של המנהלים על אופן הטיפול בתלונות וסגירתן.

## המוקד העירוני

במהלך שנת 2009 הופעלה מערכת ה- CRM מול כול אחת ממחלקות העירייה העובדות מול המוקד העירוני.

2. מתוך שיחות שקיים המבקר עם מנהל המוקד במהלך הביקורת שקיים צוות הסטודנטים במוקד ובסיכומה, והן מהליקויים שעלו מבדיקת צוות הסטודנטים, מציגה הביקורת מספר נושאים עיקריים שיש לתת עליהם את הדעת בכדי לייעל את פעילות המוקד ואת פעילות המחלקות מולן עובד המוקד.

### 2.1. דוח שנתי של מנהל המוקד - הפקת לקחים

**2.1.1.** בסוף כול שנת פעילות מכין ומפיץ מנהל המוקד דוח שנתי המציג באופן ברור ומקיף את כמות הפניות שהגיעו למוקד מתושבי העיר, על פי חלוקתן לחטיבות ולמחלקות השונות. על פי דוחות אלו לשנים 2007 ו-2008 (הדוח לשנת 2009 נמצא בשלבי הכנה אחרונים), התקבלו במוקד מספר דומה של פניות – 43,686 בשנת 2007 ו-44,072 בשנת 2008, כשבנוסף לכך התקבלו במוקד תחזוקת מוסדות חינוך שבמחלקת המשק עוד כ-5683 פניות באופן ישיר.

**2.1.2.** מתוך 22 מחלקות/יחידות העירייה אליהן מופנות הפניות השונות, המגיעות מתושבי העיר, 11 מחלקות מרכזות אליהן את מרבית הפניות, כשבראשן מחלקת התברואה ומחלקת הפיקוח העירוני, כדלקמן :

שנת 2008	שנת 2007	החטיבה	המחלקה
9,633	11,993	שפ"ע	<b>מחלקת התברואה</b>
5,963	5,028	שפ"ע	תברואה מונעת
3,142	3,342	שפ"ע	תחזוקת תשתיות מים
2,408	2,657	שפ"ע	תחזוקת תשתיות ביוב
1,742	2,306	שפ"ע	תחזוקת תשתיות חשמל
2,201	2,302	שפ"ע	תחזוקת בניין
1,393	1,850	שפ"ע	תחזוקת גנים
6,650	6,491	תפעול	<b>פיקוח עירוני</b>
1,125	1,559	תפעול	רשות החנייה
1,097	1,000	תפעול	ביטחון
4,304	2,202	תפעול	מוקד עירוני ופניות הציבור

## המוקד העירוני

לשנת 2008	לשנת 2007	סה"כ פניות
44,072	43,686	

**2.1.3.** מנהל המוקד מציג בדוח השנתי ניתוח של סוגי הפניות בכול אחת מהמחלקות. כמו כן מציין דגשים באותם הנושאים שחל בהם שיפור, קרי הפחתה במספר הפניות או נושאים שבהם חלה עלייה במספר פניות התושבים. לדוגמה: בדוח 2008 מציין מנהל המוקד את העלייה במספר תלונות/פניות התושבים בנושאי פינוי אשפה, מכרסמים, גיזום צמחייה, חניית משאיות, עלייה דרסטית בתלונות על עמודי תאורה שאינם פועלים, ומול זה מציג מנהל המוקד את הירידה במספר הפניות בנושאי רחוב מלוכלך, הצפת גשמים, עצים מסוכנים או תלונות על מפגעים מעבודות קבלנים.

**2.1.4.** לדעת הביקורת מספק מנהל המוקד למנהלים מסמך חשוב בעל ערך הכולל ריכוז ידע מפורט שניתן לנתחו, לבדקו ביסודיות ולהפיק ממנו לקחים חשובים לגבי תפקודן של המחלקות השונות וסוגי התקלות השונות המופנות על ידי התושבים לעירייה.

**2.1.5.** מבדיקת המבקר עם מנהל המוקד עולה כי הדוח השנתי מועבר למנהלים הבכירים בעירייה: המנכ"ל, הסמנכ"לים, אולם לא נערך כול תהליך מובנה או דיון מסודר עם המנהלים להפקת לקחים להמשך הפעילויות. לדברי מנהל המוקד, הוא נפגש עם המנכ"ל על הדוח, אולם לא ידוע לו על כול תהליך נוסף הנערך בעקבות זאת. בכול מקרה, לביקורת לא הוצג כול מסמך היכול להעיד על תהליך הפקת לקחים ומסקנות או מסמך הנחיות שהוצא למנהלי מחלקות בעקבות דוח המוקד.

**2.1.6.** לדברי מנהל המוקד, הוא סיכם עם המנכ"ל כי לאחר שיופץ דוח סיכום הפעילות לשנת 2009, מתכוון המנכ"ל לקיים סדרת מפגשים יסודית עם כול המנהלים על פי חלוקה חטיבתית במטרה להפיק לקחים מדוח הפעילות השנתי, וזאת לאחר מפגשי הכנה שיקיים מנהל המוקד באופן אישי עם כול אחד מהמנהלים.

**2.1.7.** הביקורת סבורה כי ממפגשי סיכום אלו, ובאם ייבחנו ביסודיות הסיבות לכול אחת ואחת מהפניות למוקד לפי סוגיהן, אופן הטיפול בהן ומדדי הזמן שהן נסגרו וייבחנו סדרי עבודת המחלקה, ניתן יהיה לייעל באופן משמעותי את עבודת המחלקות.

## 2.2. סקר שביעות רצון התושבים

**2.2.1.** במסגרת עבודת הביקורת שנערכה על ידי צוות הסטודנטים התבצע באופן חלקי ומצומצם גם סקר קטן של שביעות רצון התושבים, תושבים שפנו לפני כן למוקד והסטודנטים פנו אליהם לשמוע את חוות דעתם באשר לאיכות המענה שניתן על ידי העירייה לטיפול בפנייתם.

**2.2.2.** פעולה דומה מבצע מנהל המוקד באמצעות המוקדנים אשר נמצאים בשעות הערב במוקד. המוקדנים פנו לכ-20 - 30 תושבים מדי ערב שפנייתם נסגרה ב-48 השעות האחרונות כדי לקבל את חוות דעתם באשר לאופן טיפולה של העירייה בפניות אשר עליהן הם התלוננו למוקד והמוקד קיבל דיווח מהמחלקות על סגירת הטיפול בהן. מדוח חלקי שקיבל המבקר ממנהל המוקד הוצג ריכוז של דיווחי שיחות משוב שניהלו המוקדנים עם כ-230 תושבים. נמצא כי ב-82 (כ-30%) שיחות משוב השיבו התושבים כי הם אינם שבעי רצון מאופן הטיפול של העירייה בפנייתם.

**2.2.3.** הביקורת בדקה עם מנהל המוקד מהן הסיבות לתשובה זו של התושב ומה קורה עם מידע חשוב זה שמתקבל על ידי המוקדנים, ואיזה בירורים נערכו עם מנהלי המחלקות באשר לתשובות שקיבלו מהתושבים. הסתבר, שלא נעשה דבר.

**2.2.4.** לדברי מנהל המוקד, תוצאות הסקר מועברות במערכת המחשוב מייד עם קבלתן למנהלים הרלוונטיים וכול אחד מהם אמור להפיק את הלקחים לעצמו, לברר את המידע ולטפל בנושא בהתאם לשיקול דעתו.

**2.2.5.** לדעת הביקורת, יש להפוך את אמצעי הבדיקה הזה של סקר שביעות רצון התושבים ככלי עזר חשוב ומוסדר לקבלת משוב והפקת לקחים ליעול עבודת העירייה. יש לבדוק ביסודיות ובמפורט את כול המקרים שבהם מתקבל משוב שלילי מהתושב ולברר את סיבותיו ולבדוק האם הדבר נובע מציפיות יתר של התושב או כתוצאה ממענה לא תקין של העירייה או מענה חלקי, ובאם הדבר כך, לברר עם מנהל המחלקה או הקבלן ספק השירות או העובד בכונן את הסיבות לכך.

**2.2.6.** לדעת הביקורת, אם 30% מהתושבים הפונים סבורים כי השירות שניתן על ידי העירייה אינו לשביעות רצונם, אסור לעבור על כך לסדר היום ויש להתייחס למידע חשוב זה בכל תשומת הלב ולהפיק ממנו את הלקחים המתאימים.

### 2.3. סגירת פניות, מדדי השירות/אמנת השירות

**2.3.1.** מערכת ה-CRM ומערכת מדדי השירות שהוגדרו באמנת השירות הקיימות

(מערכת ה-SLA) מאפשרות היום למנהל המוקד ולמנהלים בעירייה לקיים פיקוח מבוקר ושיטתי בכול עת לגבי סגירת הפניות שהגיעו מתושבי העיר למחלקות השונות באם הפנייה טופלה ובזמן או שמא קיימות פניות שטרם נסגרו.

במהלך 2009 חוברת מערכת ה-CRM לכול מחלקות העירייה וסגירת הפניות הינה באחריות המחלקות. מנהלי המחלקות אינם יכולים עוד לטעון כי פנייה כולשהי לא הועברה אליהם על ידי המוקד או הועברה באיחור, או, לחילופין לטעון כי העבירו בפקס דיווח למוקד על סגירת התלונה והמוקדן לא הקליד מייד את דיווח האירוע וסגר אותו כנדרש.

**2.3.2.** בעבר סגרו המחלקות אירועים/פניות מבלי לפרט כלל מה נעשה בפועל בשטח

- "התקלה תוקנה" או "הבעיה טופלה". כיום הדבר השתנה והמחלקות נדרשות לציין בדיווח על הטיפול בפנייה גם את הפעילויות שננקטו בשטח להסדרת המפגע, וזאת על בסיס מגוון של תשובות מוכנות שהכין מנהל המוקד עבור כול אחד ממנהלי המחלקות. המנהל יכול לפרט ולציין את אחת מהתשובות הללו או לתת באופן עצמאי גם תשובות אחרות, ובלבד שיפרט אותן.

**2.3.3.** לדברי מנהל המוקד, נושא זה טרם הוטמע כהלכה. יש מחלקות שעדיין לא

מקפידות בעת סגירת הפנייה לפרט באופן מסודר את הפעילות שנעשתה בשטח לפתרון והסדרת התקלה או המפגע והן מסתכמות בדיווח הפנייה – "התקלה הוסדרה". אין למוקד נתונים מדוייקים באשר להיקף או אחוז הפניות שנסגרות, למרות שלא ניתנות תשובות מפורטות. לדעת הביקורת, לדיווח מפורט זה של המחלקה יש השלכה של אופן התייחסות המחלקה לטיפול באירוע ויכול להיות לעזר לצורכי הגנה בפני תביעות עתידיות מתושבים שנפגעו בגין מפגעים אלו.

**2.3.4.** המוקד אינו יכול להפיק דוח שייתן תשובה ברורה באשר ל-% הפניות

שהמחלקות סוגרות אותן, מבלי לפרט כנדרש את מהות אופן הטיפול במפגע.

**2.3.5.** לכול אחת ואחת ממחלקות העירייה הוכן בנק של מדדי זמן השירות לטיפול

וסגירת סוגי האירועים השונים המאפיינים את פעילותה של המחלקה או תלונות של תושבים.

## המוקד העירוני

מדדי זמן אלו נקבעו וסוכמו על ידי הסמנכ"לים הממונים בתאום עם מנהלי המחלקות, ולפיכך כול אירוע או פנייה אמורים להיות מטופלים ולהיסגר בתוך פרק הזמן שהוגדר להם, כאשר בשעות העבודה עושה זאת מזכירת המחלקה. בשעות הפעילות שלאחר שעות העבודה אמורים הכוננים לדווח למוקד ישירות על גמר הטיפול באירוע והמוקדן סוגר את הפנייה. במידה שתורן הכוננות שוכח לדווח למוקד, פנייתו תיסגר רק למחרת היום על ידי מזכירת המחלקה ואז ברור שפנייה זו תימצא בחריגת זמן מהמדד המוסכם.

**2.3.6.** מבדיקת הביקורת נמצא כי במרבית המחלקות פניות רבות נסגרות בחריגות זמנים ביחס למדדי השירות שהוגדרו להן בטיפול בסוגי המפגעים השונים. למנהל המוקד אין תשובה ברורה לסיבות לחריגות או בזמנים שנקבעו באירועים השונים.

**2.3.7.** על בסיס בדיקת 2 מחלקות במהלך פעילותן בשנת 2009: מחלקת התברואה ומחלקת המים נמצא כי בכול חתכי סוגי המפגעים השונים קיימת חריגת זמנים, ולמעשה מרבית האירועים נסגרים בחריגת זמנים משמעותית ביחס למדדי הזמן שנקבעו.

**2.3.8.** מבדיקת הביקורת נמצא כי למעשה אף גורם בתהליך הנ"ל, ממנהל מחלקה, סמנכ"ל או המוקד אינו בודק באופן שיטתי ומסודר או נדרש לדווח או להסביר את הסיבות לאירועים שנסגרו בחריגת זמנים, וזאת בכדי שניתן יהיה להפיק לקחים מכך.

**2.3.9.** לדברי מנהל המוקד, וגם מבדיקה שעשתה הביקורת בהזדמנויות אחרות, נמצא כי באותן המחלקות שמנהליהן רואים חשיבות גבוהה בטיפול בפניות המוקד ומקיימים פיקוח ובקרה על פעילותה של מזכירת המחלקה המטפלת בנושא ברצינות הראויה, בדרך כלל אצלן כמות החריגות הינה קטנה יותר וניתן לראות זאת היטב בפעילות מחלקת הגינון, ברישוי עסקים, פיקוח, תברואה מונעת, מים וביוב. מאידך, ניתן לראות תמונת מצב הפוכה של חריגות רבות או חוסר טיפול ומענה הולם לפניות במחלקות: תחזוקה ובניין, תברואה, חשמל ופיקוח על הבנייה.

**2.3.10.** מאחר שחריגות הזמן ביחס למדדי הזמן המאושרים הינן רבות, ראוי כי בחינה זו תיעשה ביסודיות ובמהירות ויוגדרו מחדש מדדי זמני השירות שבהם מחוייבות המחלקות לפעול ולעמוד. הדבר צריך להיבחן מ- 2 כיוונים, הן מההיבט המעשי של יכולות המחלקה והן מכיוון ההנהלה/מנכ"ל העירייה הרואים את טובת תושבי העיר לנגד עיניהם ובצורך לתת מענה הולם וראוי בזמן סביר לפניות השונות.

## 2.4. פיקוח ובקרה

**2.4.1.** מהצגת מכלול הנושאים המוצגים במסמך זה, מוצאת הביקורת לציין כי כול תהליך הפיקוח והבקרה בפעילויות המחלקה מול המוקד או בדיקת שביעות רצון התושבים מפעילות המחלקות בטיפול באירועים מחייב בחינה יסודית כיצד לשפר את תהליך הפקת הלקחים והבקרה על סגירת האירועים, מדדי הזמן ואופן הדיווח על התקלות.

**2.4.2.** למעשה, מנהל המוקד מעביר את כול האחריות לבקרה על התהליכים הללו על כתפי המנהלים. ברמת הסמנכ"לים לא מצאה הביקורת כול תהליך שכזה, קבוע או תקופתי, וברמת מנהלי המחלקות הדבר נעשה ברצונו הטוב של מנהל מחלקה כזה או אחר לעסוק ולהתעמק בנושא ולתת לו מענה מיידי ורציני או לבדוק ולדווח על חריגות בזמני הטיפול במפגעים או בשעה שהוא מקבל דיווח על חוסר שביעות רצון של תושבים מאופן הטיפול במפגע.

**2.4.3.** לדעת הביקורת, חשוב למסד תהליך בקרה שיטתי שבו מנהלים יהיו חייבים לדווח דיווח תקופתי על כול אירוע חריגות הזמן, חוסר דיווח מפורט על אופן סגירת אירועים או במקרה של חוסר שביעות רצון התושבים.

## 3. הביקורת ממליצה:

א. הדוח השנתי של מנהל המוקד העירוני צריך לשמש כלי עזר ניהולי חשוב להפקת לקחים ברמה העירונית לגבי מדד ואיכות השירות הניתן לתושבים, ולפיכך מומלץ כי המנכ"ל ביחד עם הסמנכ"לים הממונים ומנהלי המחלקות הפועלות מול המוקד, בתום כול שנת פעילות יקיימו סדרת מפגשים שנועדה לבחון את פעילות המחלקות מול המוקד בהתייחס לאופן סגירת הפניות ביחס למדדי הזמן, לאופן סגירת האירועים או ההתייחסות לכמות המפגעים שבהם מטפלת המחלקה.

ב. שביעות רצון התושבים - יש לשפר את עריכת סקר שביעות רצון התושבים ותוצאותיו לבחינה יסודית של פעילות המחלקות הנחשפות בעיני התושבים. מחד, על המוקד להפוך שיטה זו של משוב תושבים למסודרת שתכלול את כול מחלקות העירייה, ומאידך, לדרוש מכול מנהל מחלקה המקבל משוב שלילי מהתושבים לגבי אופן הטיפול במפגעים שטופלו באחריותו דיווח מסודר, וזאת לאחר שבדק עם התושב את פרטי התשובה.

ג. מדדי זמן - יש לבחון באופן יסודי את מדדי הזמן שנקבעו בעבר ולבחון את התאמתם ליכולת המחלקות לתת להם מענה גם כיום, וזאת לנוכח החריגות המשמעותיות בסגירת הפניות.

## המוקד העירוני

- ד. סגירת אירועים - יש לשפר את יכולת המוקד לקבל מידע ולשפר את יכולתו במעקב אחר פניות פתוחות ובמקביל לכך, למצוא טכנית דרך שלא לקבל או שהמערכת לא תסגור פניות באם המחלקות לא ירשמו דיווח באופן מפורט על אופן סגירת האירוע. קרי, פנייה לא תיסגר בדיווח של "הבעיה טופלה" או "התקלה תוקנה".
- ה. פיקוח ובקרה - יש למסד תהליכי פיקוח ובקרה שיחייבו את כול המנהלים בדרגים השונים לעקוב ולתת מענה ודיווח מסודר למנהל המוקד באשר לפניות פתוחות, חריגות ממדדי זמן, או שביעות רצון תושבים ולא להשאיר את הדבר לרצונו/נכונותו של מנהל זה או אחר לטפל בפניות המוקד.



נספח א'

## דוח הביקורת על המוקד העירוני

### 1. כללי

- 1.1. המוקד העירוני של עיריית בת ים (107) הוקם בשנת 1994.
- 1.2. המוקד העירוני מהווה חולייה מקשרת בין התושב לעירייה בדיווח על מפגעים שונים ברחבי העיר, לרבות תקלות, כגון: תפעול רמזורים, מים, ביוב, חשמל ותברואה.
- 1.3. המוקד העירוני מספק שירותי מידע לתושבים בנושאים שונים הנוגעים לפעילות העירייה ולאירועים המתרחשים בה.
- 1.4. תפקיד נוסף של המוקד הוא העברת אינפורמציה יעילה יותר למנהלי מחלקות העירייה בכול הנוגע למפגעים שונים הנמצאים בתחום אחריותם.
- 1.5. מנהל המוקד משמש גם כנציב תלונות הציבור של העירייה.
- 1.6. המוקד מאויש ופועל בכול שעות היממה ובכול ימות השנה (למעט יום הכיפורים).
- 1.7. מירב הפעילות מתבססת על מענה לשיחות והעברת הפניות למחלקות השונות להמשך טיפול.
- 1.8. הביקורת האחרונה על המוקד העירוני נערכה בשנת 1999.

### 2. פעילות המוקד העירוני:

- 2.1. המוקד העירוני כפוף לחטיבת התפעול של עיריית בת ים.
- 2.2. עיקר הפעילות של המוקד העירוני נסבה על פניות התושבים למענה הטלפוני בנושאי דיווחי שבר הדורשים טיפול מיידי, כגון: בורות, מים, חשמל וכדומה.
- 2.3. המוקד מעביר את הפנייה ישירות למחלקה האחראית על הטיפול בה.
- 2.4. במהלך שעות הפעילות של העירייה (עד 15:30) מועברות הפניות ישירות למחלקה האחראית. בשעות אחר הצהריים מועברות הפניות לכוננים הפועלים מטעם המחלקה. בשעות הלילה, בעניינים הדורשים טיפול מיידי - פנייה ישירה לקבלני הביצוע של העירייה.
- 2.5. הפניות למוקד מתועדות במערכת הממוחשבת.

## המוקד העירוני

**2.6.** עד שנת 2008 פעילות המוקד התבססה על המערכת הממוחשבת **Duet** בה נרשמו הפניות המדווחות למוקד, ממנה יצאו פקסים בהתאם למחלקות האחראיות. בסיום הטיפול, המחלקה שולחת פקס בחזרה למוקד ובו נרשם כיצד טופלה הפנייה והמוקד סוגר אותה במערכת.

**2.7.** בשנת 2005 הוגדרה אמנת שירות **SLA** המציבה בעצם סטנדרטים המוגדרים בלוחות זמנים לטיפול בנושאים השונים כפי שנקבע על ידי הסמנכ"לים במחלקות. לוחות הזמנים מתייחסים לסיום הטיפול במפגע שדווח. אמנה זו אינה קבועה וסופית ואישורה מותנה במדדי הטיפול שיוצגו לאחר שדרוג למערכת ממוחשבת חדשה.

**2.8.** בשנת 2008 החלה פעילותה של המערכת החדשה ה-**CRM** במסגרת פיילוט שנערך על 4 מחלקות (פיקוח עירוני, רישוי עסקים, חשמל ותברואה). המערכת עברה לפעילות שוטפת בתחילת שנת 2009.

**2.9.** יתרונות המערכת החדשה :

(א) זמנים וחריגות- המערכת מציינת כמה זמן נותר לסגירת הפנייה והאם המחלקה נמצאת בחריגה בטיפול בפנייה ?

(ב) סגירה של פניות נערכת על ידי המחלקות עצמן (בשעות הפעילות)-המערכת אמורה לאפשר רישום של מה שנעשה בעת הטיפול.

(ג) שקיפות- חריגות הקיימות בזמני הטיפול בפניות השונות מוצגות בזמן אמת במערכת וחשופות לעיניהם של גורמים בכירים בעירייה. הנחת היסוד של רעיון השקיפות היא שמנהלי המחלקות ישאפו לצמצם את כמות החריגות בטיפול בפניות על מנת להציג פעילות יעילה של המחלקה שבאחריותם.

**2.10.** במוקד עובדים 5 עובדים קבועים ו- 8 עובדים על תקן סטודנטים. בימי השבוע 3 המשמרות: בוקר, אחה"צ והערב כוללות 3 עמדות מאוישות. בימי שישי משמרות הבוקר ואחה"צ כוללות 2 עמדות מאוישות ואילו בשבת מאוישת עמדה אחת.

## 3. תכנית הביקורת והיקפה:

**3.1.** בדיקת תפקוד המוקד כיחידה נותנת שירות.

**3.2.** איכות השירות ברובד המחלקות המקצועיות תוך בדיקת שיתוף הפעולה בפעילות מול המוקד.

3.3. שביעות רצון התושבים מפעילות המוקד.

4. הליך הביקורת:

- 4.1. למידת הרקע על פעילות המוקד העירוני משיחות עם מנהל המוקד.
- 4.2. עיון בדוחות תקופתיים של המוקד ולמידה של נושאי הפניות העיקריים.
- 4.3. קריאת הנהלים להתנהלות המוקד ולאופן הטיפול והמענה לפניות השונות.
- 4.4. קביעת קריטריונים למענה טלפוני שירותי והערכת המענה ע"י צפייה והאזנה במוקד.
- 4.5. ביצוע שיחות משוב לתושבים שפנו בעבר למוקד והערכת המענה על פי קריטריונים.
- 4.6. בדיקה מדגמית של זמני הטיפול בפניות ע"י בחירה אקראית של פניות סגורות ב-4 מחלקות והשוואת זמני הטיפול בהן למדדים שנקבעו באמנת השירות.
- 4.7. שיחות עם מנהלי מחלקות בנושא שיתוף הפעולה המתקיים מול המוקד העירוני.
- 4.8. תשאול המוקדנים על התנהלות הפעילות במוקד.
- 4.9. עיון בדוח הביקורת הקודם שנערך על המוקד העירוני.

5. לוח זמנים לביצוע הביקורת:

- 5.1. מדצמבר 2008 עד ינואר 2009 - נלמד הרקע הכללי על פעילות המוקד.
- 5.2. בינואר 2009 - הכנת תכנית הביקורת.
- 5.3. מינואר עד יוני 2009 - איסוף חומרים וניהול שיחות עם הגורמים הרלוונטיים לעריכת הביקורת.
- 5.4. ביוני 2009 - כתיבת דוח ביניים.
- 5.5. באוגוסט 2009 - הגשת טיוטת הדוח לגוף המבוקר.

**6. ממצאי הביקורת:**

**6.1. טיפול בשיחות נכנסות-** על מנת לבחון את פעילות המוקד כיחידה נותנת שירות נבדק אופי המענה על פי תצפית והאזנה במוקד. הביקורת בדקה כ- 30 שיחות. למדדים שנקבעו לאיכות המענה נמצא הציון הכולל למדדים הבאים:

**6.1.1.** מהירות מענה 98.67%.

**6.1.2.** הצגת שם המוקדן 32.67%.

**6.1.3.** נימוס 92.59%.

**6.1.4.** סובלנות והזדהות 92.1%.

**6.1.5.** ידע מקצועי 97.04%.

**6.1.6.** התאמת השיחה לפונה 92.67%.

**6.2.** הביקורת מצאה כי איכות המענה הטלפוני הינה טובה וכי תפקודם של המוקדנים במוקד הינו מקצועי ושירותי.

**6.3.** אופן הטיפול בפניות שדווחו למוקד:

נערכה תצפית ובדיקה במוקד של הנקודות הבאות:

**6.3.1.** זמן להעברת פנייה לגורם מטפל.

**6.3.2.** עמידה בנהלים על אופי הטיפול.

**6.3.3.** מעקב אחר פניות פתוחות.

**6.4.** הביקורת מצאה כי:

**6.4.1.** ככלל, זמן העברת הפנייה לגורם המטפל הוא מיידי. כאשר הפנייה מתקבלת בשעות היום בזמן פעילות מחלקות העירייה מתבצעת העברה אוטומטית למחלקה באמצעות תוכנת המחשב. לאחר שעות הפעילות במחלקות מועברות הפניות ישירות לכוננים או לקבלני העבודה במכשירי הקשר. במידה שהפנייה אינה דחופה, היא נשלחת למחלקה באמצעות המחשב להמשך טיפול ביום שלמחרת.

## המוקד העירוני

**6.4.2.** בעמדות המוקדנים ממוקמים קלסרי הנהלים המשמשים אותם להתמצאות בנוהלי הטיפול לכול פנייה. בזמן שהותנו במוקד נראה כי אכן הנהלים משמשים את המוקדנים כאשר הם נזקקים להכוונה באשר לאופן הטיפול.

**6.4.3.** עד למעבר למערכת החדשה לא התקיים מעקב מסודר אחר פניות פתוחות (לטענת מנהל המוקד עקב חוסר יכולת טכנית). למעט מקרים חריגים הדורשים ניטור שוטף לא נעשו בדיקות נוספות מול הגורמים המטפלים. אחת לכמה ימים בדק מנהל המוקד את הפניות הפתוחות והסב את תשומת ליבם של מנהלי המחלקות. כיום, לאחר המעבר למערכת החדשה, קיימת אפשרות לראות את תמונת הפניות הפתוחות בזמן נתון לכול מחלקה ומנהל המוקד (כמו גם מנהלי המחלקות) יכול לדרוש דיווחים על סטאטוס הטיפול.

**6.5.** יחסי הגומלין מול המחלקות המטפלות - על מנת לבחון את איכות השירות ברובד המחלקות המקצועיות נערכו ראיונות עם מנהל מחלקת הפיקוח העירוני ומנהל במחלקת המים בנושא שיתוף הפעולה המתקיים בינם ובין המוקד העירוני. נוסף על כך נשאלו השאלות הבאות:

**6.5.1.** כיצד הליך "קבלת פנייה" מהמוקד העירוני מתבצע בפועל במחלקה?

**6.5.2.** האם המוקד העירוני מפנה את תשומת לב המחלקות לפניות פתוחות שלא טופלו?

**6.6.** הביקורת מצאה כי:

**6.6.1.** השיחות עם מנהלי המחלקות מצביעות על קיומו של שיתוף פעולה הדוק וטוב מול המוקד. מנהלי המחלקות ציינו כי מנהל המוקד בודק את מצב הפניות בחריגה ומברר מול המחלקה מה סטאטוס הטיפול בפנייה ומהי סיבת העיכוב.

**6.6.2.** בנוהלי המוקד נקבע כי על המחלקות לעדכן כול פנייה כיצד נסגרה ובאיזה אופן טופלה (מספר הוראה: 5.7.2.01 סעיף 5.8.2). בפועל, נוהל זה לא בוצע בזמן פעילות המערכת הישנה ומתבצע לעיתים רחוקות מאז כניסתה של המערכת החדשה לפעילות. על פי מנהלי המחלקות עימם שוחחנו, כיום, בשעות העבודה של המחלקות כאשר נסגרות הפניות על ידם יש פירוט כיצד טופלה הפנייה, אך אם נמסרה הסגירה למוקד- אין פירוט של הפעולות שנעשו.

## 7. אמנת השירות

7.1. במערכות הממוחשבות של המוקד אין יכולת להוציא דוחות מסכמים המצביעים על זמני הפתיחה והסגירה של הפניות המתועדות בהן, אך ניתן להיכנס לכול פנייה בנפרד. לפיכך הוחלט על עריכת מדגם על מועדי הפתיחה והסגירה של הפניות ובדיקה מול המדדים של אמנת השירות (נבדקו 4 מחלקות, לכל מחלקה מספר פניות בחודשים ינואר, אפריל, אוגוסט ודצמבר לכול שנה בשנים 2007-2008). במסגרת המדגם נבדקו כ-108 פניות.

7.2. בבדיקת ימי החריגה לסגירת הפניות אל מול מדדי אמנת השירות מצאה הביקורת כי:

7.2.1. מח' הפיקוח העירוני - מתוך כ- 39 פניות נמצאה חריגה ב- 22 פניות- כ 56.4% אחוזי חריגה.

7.2.2. מח' החשמל- מתוך כ- 37 פניות נמצאה חריגה בכ- 24 פניות- כ 64.86% אחוזי חריגה.

7.2.3. מח' התברואה - מתוך כ- 30 פניות נמצאה חריגה בכ- 26 פניות- כ 86.6% אחוזי חריגה.

7.2.4. למח' רישוי עסקים (2 פניות) לא נרשמו חריגות.

7.3. הביקורת מציינת כי אחוזי החריגות הגבוהים אינם מבטאים דווקא חריגה מזמני הטיפול בפועל, אלא אי דיווח סגירה על ידי המחלקות המטפלות והכוננים/קבלנים הפועלים מטעמן בזמן סיום הטיפול. לפיכך, טוענת הביקורת כי כול עוד לא יושם דגש על מעקב פניות פתוחות ודיווחים בזמן אמת בעת סיום טיפול, לא ניתן יהיה לקבוע בוודאות את התאמתה של אמנת השירות לפעילות בפועל.

## 8. שביעות רצון התושבים

8.1. נערכו כ- 25 שיחות משוב לתושבים שפנו למוקד. הבדיקה נערכה אקראית לתושבים שפנו בעבר למוקד (ולא על פי פנייה ספציפית מתוך המערכת).

8.2. הביקורת העלתה את הממצאים הבאים:

8.2.1. מהירות מענה - 68%.

8.2.2. הצגת שם המוקדן- 27.2%.

8.2.3. נימוס - 76%.

## המוקד העירוני

**8.2.4.** סובלנות והזדהות - 72%.

**8.2.5.** ידע מקצועי - 69.6%.

**8.2.6.** התאמת השיחה לפונה - 74.4%.

**8.2.7.** האם הבעיה טופלה - 82.4%.

**8.2.8.** הציון הכולל של הערכת התושבים את המענה הוא 67.08%.

**8.2.9.** כפי שהוצג לעיל, הערכת המענה ע"י התושבים הינה סבירה וחלקם מציינים כי חל שיפור משמעותי במהירות ואופן המענה במוקד. עם זאת ברורים ההבדלים בהערכות בין הממדים שנמצאו בעת שהות הביקורת במוקד לבין ההערכה של התושבים עצמם.

הערכת התושבים	הערכת הביקורת	
68%	98.67%	מהירות מענה
27.2%	32.67%	הצגת שם המוקדן
76%	92.59%	נימוס
72%	92.1%	סובלנות והזדהות
69.6%	97.04%	ידע מקצועי
74.4%	92.67%	התאמת השיחה לפונה

## 9. ביצוע שיחות משוב לתושבים על ידי המוקד:

**9.1.** עד לפני מספר שבועות לא נערכו שיחות משוב לתושבים כנדרש בנהלים (הוראה מספר 4.02.2 סעיף 5.7). משיחות עם המוקדנים ומנהל המוקד נמסר כי אפשרות זו לא הייתה קיימת בזמן השימוש במערכת הישנה משום שלא הייתה אופציה לעקוב אחר הפניות שנתקבלו וסגירתן. כיום, רק לאחר הפעלת המערכת החדשה החלו ביישום הנוהל בפועל ומנהל המוקד החל לחייב את המוקדנים לערוך שיחות משוב בשעות הערב על פניות שנסגרו במהלך היום.

**9.2.** הביקורת קיבלה מהמוקד תיעוד של חלק מהמשובים (כ- 36 במספר) המתבצעים כיום ומסקירתם נמצא כי:

## המוקד העירוני

**9.2.1.** כ- 20 פניות (55%) הצביעו על שביעות רצון הנעה בין "מרוצה" ל- "מרוצה מאוד".

**9.2.2.** כ- 13 פניות (36%) הצביעו על שביעות רצון הנעה בין "לא מרוצה" ל- "מאוד לא מרוצה".

**9.2.3.** כ- 3 מהפניות (8%) הצביעו על דעה ניטרלית.

**9.2.4.** הביקורת מבקשת לציין כי שביעות הרצון שהובעה על ידי התושבים מתייחסת בעיניהם בעיקר לעובדת הטיפול/אי הטיפול בפנייה. חלק ניכר מהתושבים עימם שוחחנו מציינים כי זכו ליחס נפלא מהמוקדנים אם כי אין בזאת עזרה של ממש בפתירת הבעיה לשמה פנו.

## 10. פעילות כללית:

**10.1.** במהלך הביקורת תושאלו המוקדנים בנושאי פעילות כלליים.

**10.2.** הביקורת מצאה כי:

**10.2.1.** מתקיימות הדרכות לעובדים חדשים על נוהלי המוקד או לכלל העובדים על שינויים בנוהלי העבודה הקיימים. הדרכות אלה נעשות בעיקר באופן פרטי (בגלל אופי העבודה במשמרות) ונערכות על ידי מנהל המוקד.

**10.2.2.** בדו"ח הביקורת הקודם לא נערך תיעוד של פניות בנושא כללי(בקשת מידע). החל משנת 2008 מתועדות גם פניות אלה במערכת.

**10.2.3.** בימים בהם נכחה הביקורת במוקד לא נמצאו חריגות במצבת כוח האדם בהשוואה לנהלים.

## 11. סיכום ומסקנות:

א. עיקר הבעייתיות בטיפול בפניות הוא המעקב אחר הפניות הפתוחות. בעייתיות זו נבעה בעיקר מחוסר היכולת לראות ויזואלית אלו פניות נשארו פתוחות, אלא בבדיקה ידנית יזומה בלבד. חוסר היכולת לעקוב לא אפשרה הבנה לעומק של אמנת השירות ולפיכך קשה מאוד לדעת (גם לגורמי העירייה השונים) האם מדדי השירות שנקבעו באמנה אכן ריאליים ומתאימים לפעילות בשטח.

ב. בעת ביצוע הביקורת נצפה מענה שירותי וטוב למדי, אך עדיין על פי שביעות רצון התושבים יש מקום רב לשיפור המענה. עם זאת רובם מצביעים על מענה סביר למדי אם כי לטענתם הבעיה בגינה פנו נשארה בעינה או נפתרה לאחר זמן ממושך.



## המוקד העירוני

ג. יש לציין שבזמן הביקורת במוקד, בזמן פעילות המערכת החדשה, עדיין נראו רוב הפניות הפתוחות בחריגה, ויש לבחון מחדש האם אכן ה-"שקיפות" אותה יישמו במערכת זו אכן מביאה לתוצאות בהגברת תשומת הלב של המחלקות לטיפול מהיר ככל האפשר בפניות. לפיכך רצוי לבצע ביקורת מעקב בעוד מספר חודשים על מנת לבחון לעומק את פעילות המוקד.