

תוכן עניינים

עמ'

61	כללי
62	מבנה היחידה
63	מחויבות ומעורבות המנהלים
65	שירות מכוון לקוח
71	יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל שירות
72	הפצת מידע
72	מערך פיזי
72	שירות יעיל ואמין
80	קיום שגרה ממוסדת של פעולה מתקנת
81	שימוש מיטבי במסגרות תקציב נתונות לטובת הלקוחות
82	מסקנות והמלצות

איכות השירות במוקד העירוני וביחידה לפניות הציבור

1. כללי:

א. המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור הוקמו ביוזמתו של ראש העירייה לשעבר, מר שלמה להט, במטרה לקבל פניות בנושאי מפגעים ומטרדים מתושבי העיר והמבקרים בה, על מנת שהעירייה תוכל לטפל בהם, ולהוות חוליה המקשרת בין האזרח לבין יחידות העירייה.

ב. הגדרת הלקוחות:

המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור מופקדים על מתן שירות לכל תושבי העיר ומבקריה.

ג. מהות השירות*:

מוקדנים ומנהלי משמרת במוקד ובוחנות ביחידה לפניות הציבור מספקים את השירותים הבאים:

- קבלת פניות מתושבי העיר והמבקרים בה בנושאי מפגעים ומטרדים, בחינתן, סיווגן לפי נושאים והעברתן לבירור וטיפול יחידות העירייה. העברת הפניה אל אחת או אל כמה מיחידות העירייה נקראת מטלה.
- שירות לאזרח, כל ימות השנה, 24 שעות ביממה, בכל ימות השנה, ומתן אפשרות לציבור לפנות גם לאחר שעות פעילות העירייה בנושאים המחייבים תגובה ופעילות מיידית (המוקד עירוני).
- הפעלת פרויקט נאמני - ניקיון.
- המוקד העירוני משמש גם כמרכז מידע לנושאים שונים (כמו אירועים שונים) ובעיקר ריכוז מידע והפצתו לפונים בשעת חירום.
- כלי עזר להנהלת העירייה במעקב בכל נושאי המפגעים והמטרדים בעיר.

* מתוך נוהלי היחידה.

ד. נאמני ניקיון

פרוייקט נאמני ניקיון, שנוסד בשנת 1991, נועד לגייס תושבים מהעיר אשר יודיעו על מפגעים ברחבי העיר, ויטפלו במפגעים ע"י טופס הסרת מפגע. כיום רשומים בעיר כ- 4,000 נאמני ניקיון, מהם פעילים כ- 1,000 באופן שוטף. הודעות נאמני הניקיון מהוות בין 10%-9% מהפניות למוקד (בתקופה 1-11/99 התקבלו 9,495 פניות מנאמני ניקיון).

ה. הביקורת נערכה על ידי חברה חיצונית בהנחיית מר יעקב וייסמן, מבקר חוקר בכיר א'. מטרת הביקורת לבחון את תהליכי מתן השירות לתושב ופעילויות לשיפורם ביחידה המבוקרת. הבדיקה כללה ראיונות אישיים עם עובדי היחידה ואיסוף מסמכים ונתונים המעידים על פעילותה מתחילת 1999 עד ינואר 2000.

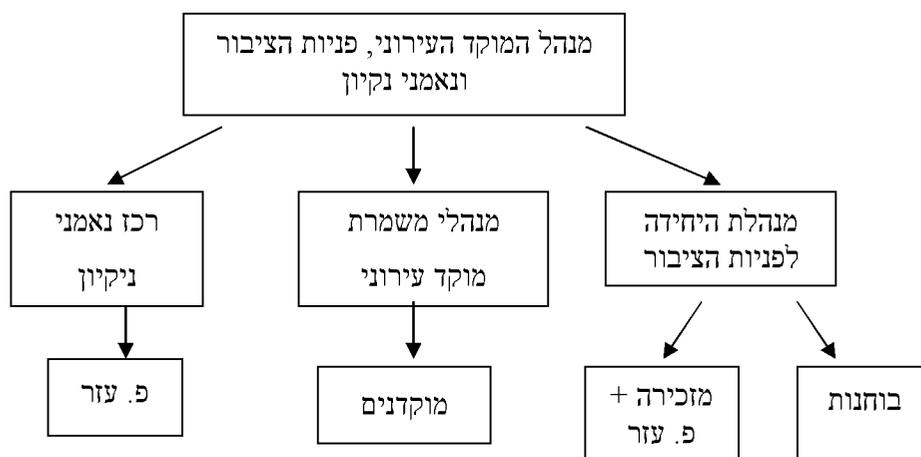
1. רשימת המרואיינים:

- מנהל המוקד העירוני ופניות הציבור.
- מנהלת פניות הציבור.
- 2 בוחנות פניות הציבור.
- מזכירה/בוחנת ביחידה לפניות הציבור.
- 4 מנהלי משמרת במוקד העירוני.
- מוקדן במוקד העירוני.
- רכז נאמני ניקיון.

2. מבנה היחידה*:

א. היחידה כפופה למשנה למנכ"ל העירייה.

ב. מבנה היחידה:



* נתונים מבנה היחידה נמסרו על ידי המרואיינים.

ג. היחידה מונה כיום: מנהל מוקד עירוני ויחידה לפניות הציבור ו-14 עובדי מוקד (6 מנהלי משמרת ו-8 מוקדנים), מנהלת יחידה לפניות הציבור, 5 בוחנות ומזכירה / בוחנת, רכז נאמני ניקיון ועוזרת (בחצי משרה) - סה"כ 24 עובדים, 23.5 משירות. תקני כח אדם לשנת 2000: 21 תקנים, 4.5 משירות חולפות (זמניות) סה"כ 25.5 משירות, המהוות תוספת של 2 משירות חולפות במוקד העירוני (יבצעו היזון חוזר) לעומת שנת 1999.

7. יחידות נושקות

בחודש מרץ 1999 הוקמה בעיריית ת"א יפו יחידה נוספת - נציב תלונות הציבור. הנושאים שהוגדרו לטיפול הנציב: תלונות המצביעות על שרירות לב, תלונות הדורשות טיפול לפני משורת הדין, תלונות שחוזרות על עצמן ונוגעות לנושאים ערכיים, תלונות חוצות ארגון שיש בהם נושאים ערכיים, קבלת קהל לנושאי "דלת פתוחה" ונושאים המועברים לטיפול מראש העירייה ומנכ"ל העירייה.

נציב תלונות הציבור הוא יחידה נפרדת ואינו קשור ליחידה לפניות הציבור.

3. מחויבות ומעורבות המנהלים

א. שילוב נושא השירות בתוכנית העבודה:

המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור הוקמו כיחידה אשר מטרתה המוצהרת היא מתן שירות לתושבי העיר והמבקרים בה.

בתוכנית העבודה לשנת 2000 מוגדרים הערכים המרכזים ביחידה:

- אמפטיה - לחוש נכון ברמת רגישות גבוהה ומנקודת ראות התושבים את צורכיהם ולהוביל למענה מרבי ומיטבי על צרכים אלה.
- אמינות - להוות מוקד אמינות הן לתושבי העיר והן ליחידות העירייה במתן תשובות.

בתוכנית העבודה של המוקד העירוני לשנת 2000 הוגדרו מספר יעדים ופעילויות לשיפור השירות ומדדים וכלי מדידה לבדיקתם:

(1) איכות שירות:

- (א) כתובת אחת לכל הגורמים העוסקים בפניות הציבור - כיום פניות הציבור מטופלות בעירייה במסגרת יותר מגורם אחד, כדוגמת נציב תלונות הציבור (מותנה בשינוי ארגוני).
- (ב) כתובת אחת לכל המידע העוסק בנושא מפגעים בעירייה (מותנה בשינוי מחשובי).
- (ג) כתובת אחת בנושא "מרכז מידע עירוני" (מותנה בשינוי ארגוני).
- (ד) אמנת שירות - בימים אלו שוקדים על הכנת אמנת שירות הכוללת כ- 70 מפגעים וזמן הטיפול המקסימלי בכל מפגע. לפי התוכנית, במידה ועבר זמן הביצוע והמפגע עדיין לא טופל, האזרח יקבל דיווח על כך (דוח פיגורים).
- (ה) עמידה בטיפול במפגעים מיידיים (דוח פיגורים).

(2) זמינות שירות:

- (א) השגת המוקד העירוני באדיבות ותוך לא יותר מ 2 דקות(דוח חריגים).

- (ב) מענה למטלות מורכבות תוך חודש (דוח חריגים).
- (ג) הורדה ל 10% שיחות ננטשות (% שיחות ננטשות/דוח שיחות ננטשות).
- (ד) קבלת שיחות בתיבה קולית במוקד העירוני.
- (ה) קבלת מפגעים ופניות הציבור באמצעות האינטרנט, קליטתם וטיפולם בהתאם לסטנדרטים.

(3) מקצועיות/אמינות

- (א) העלאת מתן תשובות מדויקות בהירות ואמינות ב- 10% (מכתבי תשובה של תושבים ודוח תשובות לא ענייניות).
- (ב) הפחתת מפגעים חוזרים ב- 5% (דוח מפגעים חוזרים).
- (ג) הורדת מפגעים לא רלוונטיים ליחידות ל-5% (דוח מפגעים לא רלוונטיים).
- (ד) הורדת מפגעים פרטיים שהעירייה לא עוסקת בהם ב- 5% (דוח מפגעים פרטיים).
- (ה) בחינת איכות התשובות על מפגעים בצורה שיטתית ולתושבים בצורה אקראית (דוח היזון חוזר).

(4) שביעות רצון

- (א) שביעות רצון של 10% מאיכות התשובות לאחר ביצוע תיקון הליקויים או חוסר ביצוע.
- (ב) שביעות רצון של 80% מתשובות פניות הציבור.
- (ג) שביעות רצון של 95% מאופן טיפול היחידה לפניות הציבור.
- (ד) שביעות רצון של 95% יח' נאמני ניקיון (נאמנים פעילים).
- (ה) (המדדים לאמור בסעיפים א' – ד' סקר שביעות רצון)
- (ו) העלאת אחוז הפנית מפגעים ליחידות העירייה ל- 95% (דוח מפגעים שעוברים בין היחידות).

5) תדמית העירייה

- (א) שיפור תדמית העירייה (סקר תדמית)
- (ב) היזון חוזר - כיום, היזון חוזר נעשה ע"י מעטפית הנשלחת לפונה לאחר סיום הטיפול לגבי חלק מהמפגעים בלבד. כשיפור השירות מוצע בתכנית העבודה של היחידה לתת היזון חוזר טלפוני מיידי בשעות אחה"צ, כשהעומס פוחת. ההיזון החוזר יכול הודעה ללקוח על טיפול במפגע, על העברת הטיפול במפגע מיחידה אחת לאחרת או על אי טיפול במפגע, למרות שעבר זמן הביצוע (דוח היזון חוזר).
- (ג) שיתוף פעולה עם היחידות בעלות נפח אירועים גבוה במוקד העירוני וביחידה לפניות הציבור (אחוז עבודה בזמני תקן).
- (6) הקמת סירת מוקד - לטיפול במפגעים שניתנים לטיפול מיידי ולדיווח על מפגעים שיטופלו לפני שידווחו ע"י האזרחים. לא מופיע בתוכנית העבודה, אוזכר ע"י מנהל היחידה.

ב. פעולות יומיומיות של המנהלים להזיז תודעת השירות

בתצפיות שנערכו על ידי הביקורת לא נראו פעולות של מנהלים המעודדים עובדים במתן שירות איכותי יותר, המעירים לעובדים על מענה לקוי ללקוחות, והמחזקים עובדים באופן חיובי על מענה נאות ומכובד ללקוחות. בתגובה לממצאים העיר מנהל המוקד העירוני ופניות הציבור כי נעשות תצפיות יומיומיות במוקד כולל הדירה לשיחות עם תושבים וניתנות הערות לעובדי המוקד על התייחסות לתושבים. בכל מקרה הערות מכל סוג שהוא לעובדים לא נעשות בפרהסיה.

4. שירות מכוון לקוח

א. מכוונות ללקוח

- (1) מעצם הגדרת היחידה ואופן פעילותה קיימת מכוונות לצורכי הלקוחות :
- היחידה מהווה כתובת אחת לפניות הציבור בכל נושא. בכך מקצרת הליכים בירוקרטיים ע"י הפניית הבעיה ליחידה המתאימה בעירייה.
 - המוקד העירוני משמש כתובת לקבלת מידע, ערוץ פניה לטיפול מיידי במפגעים, ופועל מסביב לשעון.
 - היחידה לפניות הציבור מאפשרת להעביר מידע לעירייה גם בנושאים שאינם דחופים.

(2) היענות לצרכים מיוחדים של לקוחות :

(א) מענה למצוקות תושבים חרשים-אילמים (ע"י טופס מיוחד בפקס). (לביקורת נמסר שהתקבלה פניה אחת כזאת בלבד, של תושב פ"ת, בשנת 1999). לטענת מנהל היחידה נעשות פעולות בנושא מול האוכלוסיה ומול עובדת הרווחה.

(ב) מתן עדיפות לטיפול בבעיות חניה של נכים.

(ג) היענות לצורכי דוברי שפות זרות :

- פניות הציבור מטפלת גם בפניות בשפות זרות: אנגלית, צרפתית.

בפניות ברוסית נעזרים באגף העלייה והקליטה.

- במוקד העירוני המוקדנים דוברי אנגלית, חלקם דוברי רומנית

ואידיש, (חשוב בעיקר לאוכלוסיה המבוגרת).

אין מוקדן הדובר רוסית או ערבית, על אף שיש בקרב תושבי העיר

שיעור ניכר של דוברי שפות אלה.

(ד) פרויקט נאמני הניקיון: מתן אפשרות לתושבים אכפתיים להיות מעורבים

ולסייע לפעילות העירייה.

(3) הלקוח מהווה אמצעי הבקרה העיקרי של היחידה, בעקבות פניה חוזרת מצדו

מתקבל היזון חוזר על איכות השירות והטיפול במפגע.

ב. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

(1) מעטפית המשוב הנשלחת לתושב לאחר סיום הטיפול במפגע מודה לתושב על

פנייתו ("בזכותך שיפרנו..."), נתפסת בעיני המוקד כאמצעי חלקי לבדיקת שביעות

הרצון של האזרח מהטיפול במפגע. זהו אמצעי חלקי משום שהמעטפית נשלחת רק

לגבי חלק מהמפגעים, וההנחה היא כי האזרח יגיב אליה במידה ואינו שבע רצון

מהטיפול.

(2) ביחידה לפניות הציבור נשלח מכתב ביניים המאשר קבלת הפניה והעברתה

לגורמים המתאימים. מכתב תשובה נשלח לאחר סיום הטיפול בבעיה וקבלת

תשובות מהגורם / הגורמים המטפלים. גם במקרה זה, מגיב האזרח למכתב התשובה

במידה והבעיה לא טופלה, או שטופלה לא לשביעות רצונו.

(3) לא נערך סקר שביעות רצון לקוחות ע"י היחידה (נערכו סקרים כלליים ביוזמת

ראש העיר). בתוכנית העבודה מבקש מנהל היחידה לערוך סקר שביעות רצון.

ג. ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן

השירות הניתן ע"י המוקד העירוני הינו שירות טלפוני – ומעצם מהותו הוא מהווה כתובת אחת לפניות התושבים.

ביחידה לפניות הציבור מטפלים גם בלקוחות המגיעים פיזית : לקוח הנתקל בבעיה בעירייה יכול לגשת ליחידה לפניות הציבור.

ד. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

- השירות הניתן ע"י המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור שוויוני עבור הציבור הרחב, היות ומדובר בשירות הניתן הן לתושבי העיר והן לאזרחים המבקרים בה.
- בעיות חניה של נכים מטופלות בעדיפות גבוהה.
- פניות של נאמני ניקיון מקבלות עדיפות, בשל היותם תושבים מתנדבים.

ה. מתן השירות בהתאם להוראת החוק והתקנות הרשמיות

פעילות נאמני הניקיון נגזרת מחוק מדינה בנושא ניקיון, המתיר לכל ראש עירייה למנות מטעמו נאמני ניקיון בהסכמת מפקד המחוז של המשטרה וכן מכוח חוק עזר עירוני לת"א - יפו, שמירת הסדר והניקיון - 1980 התש"מ.

ו. מקצועיות נותני השירות:

- (1) מנהל המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור וכן מרבית עובדי המוקד העירוני הם פורשי צה"ל (מילאו מגוון תפקידים בעברם הצבאי).
- (2) מרבית עובדי המוקד העירוני נמצאים בתפקיד 8-10 שנים, במהלכם רכשו מיומנות וידע בנושאים הקשורים בעיר. ותק זה עשוי עם זאת לגרום גם לשחיקה ולאיבוד הרגישות לפניות האזרח.
- (3) בוחנות היחידה לפניות הציבור הן בעלות ותק של 5-8 שנים בתפקיד. היות ועיקר השירות הניתן ע"י הבוחנות הוא בתכתובת בין הגורמים והלקוחות, השחיקה נמוכה יותר מאשר במוקד.
- (4) עובדי המוקד והיחידה לפניות הציבור מרביתם מבוגרים ובעלי ניסיון חיים העוזר להם בפתרון בעיות. לא מועסקים סטודנטים.
- (5) הכשרת עובדי מוקד חדשים נעשית באמצעות "הכשרה תוך כדי עבודה", וכוללת קריאת הנהלים ועבודה בצמוד למנהל משמרת במשך כשבועיים.
- (6) עובדי המוקד ובוחנות היחידה לפניות הציבור השתתפו בסדנאות שיפור שירות. מנהל היחידה מסר לביקורת כי ביקש מהמשנה למנכ"ל העירייה אישור לסדנאות נוספות.

7) ישיבות צוות המוקד מתקיימות אחת לשבועיים, ונדונות בהן בעיות ותלונות שהועלו, מועבר מידע / ידע חיוני לעבודת אנשי המוקד. ביחידה לפניות הציבור אין ישיבות צוות מוסדרות.

ז. קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות

- 1) המוקד העירוני פועל 365 ימים בשנה, 24 שעות ביממה (כולל ביום כיפור).
 - 2) ביחידה לפניות הציבור מתקבלות בעיקר פניות באמצעות הדואר, האינטרנט או הפקס, הפונים טלפונית מתבקשים להעביר את פנייתם בכתב. פניות פשוטות נענות גם טלפונית.
- שעות הקבלה: א', ב', ג', ה' - 8:00-13:00, ביום ד' - 8:00-17:00 (אם כי בפועל הבוחנות עובדות ביום זה עד 15:00/16:00).
- לפי עדות הבוחנות, קהל שמגיע מתקבל גם מעבר לשעות הקבלה. בימים בהם נערכו ראיונות ע"י הביקורת לא נצפתה קבלת קהל.

ח. זמינות

להלן נתונים שנמסרו לביקורת על ידי יחידת התקשורת לגבי זמינות המוקד העירוני ביום חול מדגמי (5/12/99-6/12/99) :

משמרת (*):	בוקר	צהרים	לילה
שיחות שנענו	538	309	66
שיחות שננטשו	62	26	1
זמן טיפול ממוצע בשיחה (שניות)	60.85	48.3	64.5
זמן המתנה מירבי למענה (שניות)	357.14	306	28
טיב שירות באחוזים (**)	43.57%	37.4%	89.03%
עומס על העמדות באחוזים	56.71%	71.98%	67.61%

הערות:

(*) שעות המשמרות :

משמרת בוקר : 7:00-14:30 - (הנתונים מתייחסים לשעות שבין 7:00-14:00).

משמרת צהרים : 14:30-22:00 (הנתונים מתייחסים לשעות שבין 15:00-22:00).

משמרת לילה: 22:00-7:00.

(**) "טיב שירות" מחושב על פי נוסחה שאחד ממרכיביה הינו זמן מענה של 15 שניות.

במידה והלקוח לא נענה תוך 15 שניות אזי טיב השירות יורד. לטענת מנהל המוקד

מדובר במדד אשר נוסח לפני מספר שנים ואינו רלוונטי למצב היום, לטענתו, הזמן

המקסימלי הוא עד ל- 2 דקות המתנה.

נחונים נוספים המתייחסים לשיעור השיחות הנוטשות לפני מענה :

בימים מדגמיים :	נענו	נוטשו לפני מענה	% נטשות
ביום חול (8/11/99)	1093 שיחות	171 שיחות	כ- 13%
ביום ו' (31/12/99)	755 שיחות	98 שיחות	כ- 12%
בשבת (1/1/00)	442 שיחות	34 שיחות	כ- 7%

או לתקופה 1-26/12/99:

	נענו	נוטשו לפני מענה	% נטשות
ביום חול	17,699 שיחות	2261 שיחות	כ- 13%
ביום ו'	2906 שיחות	336 שיחות	כ- 12%
בשבת	1540 שיחות	129 שיחות	כ- 8.3%

מתן אפשרויות לפניה ליחידה במגוון אמצעים.

למוקד העירוני ניתן לפנות ע"י חיוג 106, או באמצעות פקס. (לחרשים טופס מיוחד להעברה בפקס).
 פניות בכתב לראש העירייה, מנכ"ל העירייה, "עיריית ת"א", או לפניות הציבור מועברות לטיפול בוהנות פניות הציבור.
 ליחידה לפניות הציבור ניתן לפנות בכתב, פקס, טלפון, אינטרנט או להגיע בשעות הקבלה.

מגוון דרכי תשלום

- (1) אזרח הפונה למוקד העירוני מחוייב בעלות פעימת מונה. לביקורת נמסר כי אזרחים מתלוננים על כך ומבקשים שהשירות יינתן בשיחת חינם.
 שירות שיחת חינם לא מופיע בתכנית העבודה לשנה הקרובה.
- (2) בפניה ליחידה לפניות הציבור על האזרח לשאת בהוצאה כספית של שיחת טלפון, בול ומעטפה, או משלוח פקס.
- (3) נאמני ניקיון מצוידים בעת גיוסם או בעת הצורך במעטפות מבוטלות למשלוח הפניה. בפניות טלפוניות מחוייבים עבור שיחת טלפון. לטענת רכז נאמני ניקיון ישנם המתרעמים על כך בשל היותם מתנדבים.

יא. טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות

(1) ביחידה לפניות הציבור

- בוצע שיפור וחידוש חומרה חדשה.
- משתמשים במעבד תמלילים מיושן (תוכנת א-ב).
- קיימת מערכת מענה קולי, המופעלת בעיקר בעתות עומס.
- לטענת מנהל היחידה - סורק היה חוסך שעות עבודה בצילום הפניות והעברתן לגורמי הערייה.

(2) במוקד העירוני

- נעזרים במערכת נתונים ממוחשבת הכוללת : שאילתות גיאוגרפיות וספר טלפונים ממוחשב.
- פועלת מערכת הקלטת שיחות.
- לטענת העובדים, במערכת הקיימת אין התראות על מפגעים הדורשים תיזכור, וחסרה אינפורמציה ממוחשבת לגבי אירועים שנערכים בעיר.
- קיימת מערכת המציגה את מספר השיחות הממתינות במסופים של מנהל המוקד ומנהל משמרת. המרואיינים ציינו כי מידע זה נדרש לכל המוקדנים. הוספת צג שיחות ממתינות במוקד – בתכנון. בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל היחידה כי נושא זה נפתר על ידי לוח תצוגה המראה את מספר השיחות הנכנסות.
- מתוכננת גם הוספת מערכת שתודיע לאזרח את מיקומו בתור.
- מערכת מענה קולי - כאשר מגיעות פניות חוזרות לגבי אותו מפגע, מקליט מנהל המשמרת אשר הוסמך לכך, הודעה הכוללת מידע לפונים.

יב. בדיקת רמת השירות הניתנת ע"י קבלני משנה

פניות המתקבלות במוקד העירוני וביחידה לפניות הציבור מופנות לגורמים מבצעים בעירייה או לקבלני משנה (קבלני נקיון ותברואה, למשל).
לא נבדק טיב השירות הניתן ע"י קבלני משנה או גורמים מבצעים בעירייה. מידע מזדמן על רמת השירות הנ"ל מתקבל רק במידה ותושבים פונים שוב למוקד ומעדכנים. מבוצעת רק בדיקה כמותית לגבי מספר המטלות שטופלו או טרם טופלו (באמצעות דו"ח מטלות ודו"חות אחרים).

5. יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל שירות

א. יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות

התרשמות הביקורת היא כי עובדי המוקד העירוני עונים בצורה מנומסת לטלפון, ומשתדלים לעזור לפונה.

ביחידה לפניות הציבור מטפלים בעיקר בפניות בכתב : מכתב ביניים ומכתבי תשובה מנוסחים בצורה המכבדת את הפונה. הפונים טלפונית מתבקשים להפנות בקשה בכתב.

ב. נכונות לסייע בכל מצב

המוקד העירוני יועד לקבלת פניות תושבים לגבי מפגעים/מטרדים בעיר. עם זאת, עובדי המוקד נכונים לסייע גם במתן מידע אודות אירועים/מופעים בעיר, או במתן מספרי טלפון של יחידות שונות בעירייה.

פניות הציבור - מעידות כי נכונות לסייע גם בבעיות שאינם בתחומי טיפולן.

ג. מענה טלפוני כנדרש

1) במוקד עירוני קובע הנהל הפנימי : "ענה לפניה באדיבות, פתח את השיחה ב"מוקד עירוני שלום מדבר... (הצג את עצמך בשמך הפרטי). אזרח המנבל את פיו אמור לו "בוא נסיים את השיחה, ונתק את הטלפון".

הביקורת וידאה שאכן המוקדן מציג את שמו בתחילת השיחה.

2) ביחידה לפניות הציבור: הבוחנות אינן מציגות את שמן בתחילת השיחה.

ד. שמירת צנעת הפרט

1) הלקוח נדרש להזדהות, למסור את מספר הטלפון וכתובתו על מנת שיוכלו לחזור אליו במידה ונתקלו בבעיה, וכן למשלוח המעטפית / מכתב תשובה. לקוח אשר ממאן להזדהות, לעיתים אין מטפלים בהודעתו מחשש להודעות פיקטיביות או זדוניות.

2) שיחות הטלפון במוקד מוקלטות, לאזרח לא נמסר כי שיחתו מוקלטת. עובדים אינם רשאים להאזין להקלטות, מלבד אחד העובדים, המוזכר בנהלים.

3) במוקד נמצאות רשימות מספרי טלפון של בעלי תפקידים בעירייה. מספרים אלו חסויים ואינם נמסרים ללקוח.

4) ביחידה לפניות הציבור אין חדר לקבלת קהל- לא נשמרים פרטיותם של הפונים הנאלצים להשמיע את בעיותיהם לפני עובדים אחרים.

6. **הפצת מידע**

- א. השירות הניתן ע"י המוקד העירוני מפורסם באופן מתמשך במגוון ערוצים: בעיתונות המקומית, בכל אגרת/מכתב לאזרח, מגנטים להצמדה על המקרר וכד', כדי שמספר הטלפון 106 יחדור לתודעת הציבור.
- ב. המעטפת הנשלחת לאחר טיפול /סגירת המפגע במערכת כוללת גם מידע לגבי מפגעים לגבייהם אפשר לפנות למוקד.
- ג. האפשרות הניתנת לאזרחים חירשים/אילמים לפנות בפקס אינה מנוצלת.
- ד. כשהוקמה היחידה לפניות הציבור פרסמה העירייה במקומונים. כיום, לא נעשית פעילות להפצת מידע.
- ה. אמנת השירות האמורה להתפרסם השנה, תכלול כ- 70 מפגעים וזמן הטיפול המקסימלי בהם.

7. **מערך פיזי**

- א. המוקד העירוני מרווח, מסודר ומואר. אם תידרש תוספת כ"א למוקד, לא ניתן לאכלס עמדות נוספות.
- ב. ביחידה לפניות הציבור אין חדר לקבלת קהל, האזרחים ממתינים בתור בעמידה.
- ג. 2 בוחנות היחידה לפניות הציבור יושבות באותו חדר, בוחנת אחת חולקת חדר עם רכז נאמני ניקיון, ויתר הבוחנות יושבות בפרוזדור המוביל למוקד העירוני - הרעש הסביבתי מפריע.
- ד. במוקד העירוני פינת אוכל קטנה. ביחידה לפניות הציבור אין.

8. **שירות יעיל ואמין**

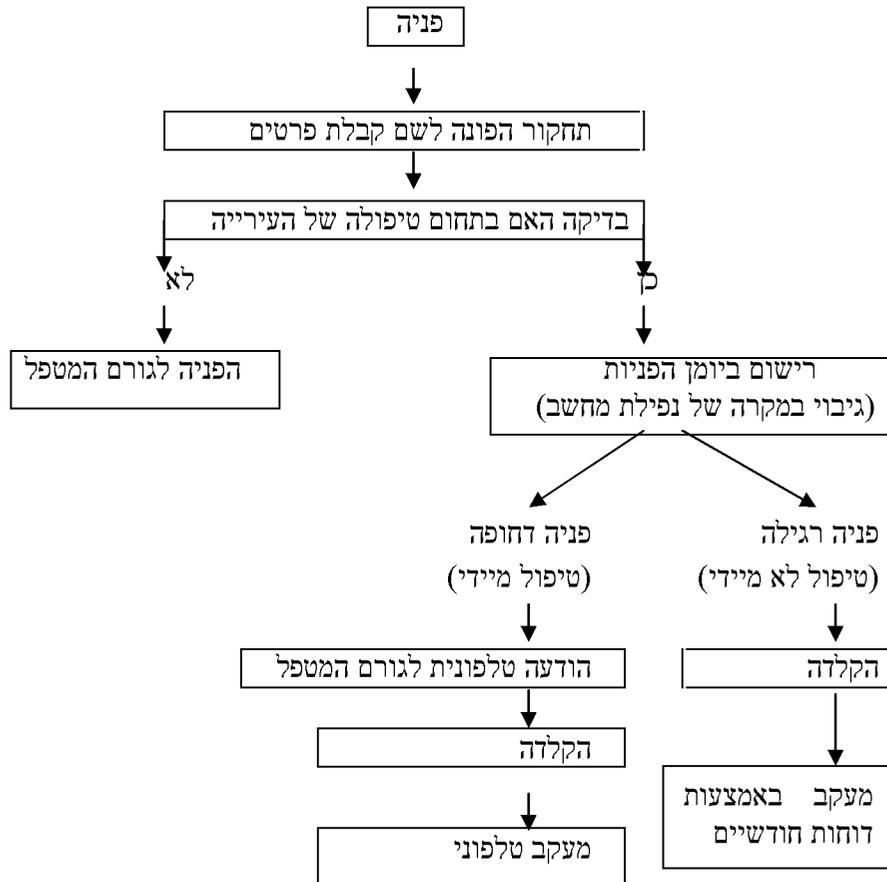
- א. **מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נתני השירות**
- (1) במוקד העירוני פועלים לפי נהלים פנימיים, המעודכנים מדי שנה.
- (2) ליחידת פניות הציבור יש נהלים עירוניים, אך שתי בוחנות העידו כי לא קראו את הנהלים מעולם.
- (3) השירות ניתן בהתאם לנהלים אולם קיים מרחב פעולה מסוים למוקדן/לבוחנת למתן שירותים מעבר לנקוב בנהלים, למשל, המוקד העירוני מספק מידע לגבי הצגות/מופעים ואירועים בעיר למרות שאין זה מייעודו. ביחידה לפניות הציבור מספקים מידע גם בנושאים המעסיקים תושבים אך אינם שייכים לעירייה

ב. מתן שירות על סמך מדדים כמותיים הניתנים למדידה ובקרה

- (1) קיים שימוש במדדים כמותיים לבחינת עבודת המוקד והיחידה לפניית הציבור. לא נעשה שימוש במדדים איכותיים (טיב הטיפול וכו').
- לדוגמא: זמינות השירות נבדקת באמצעות מהירות התגובה (זמן המתנה). אדיבות המענה אינה נבחנת. מנהל המוקד העירוני לפניית הציבור, בתגובה לממצא זה, אדיבות המענה במוקד העירוני נבחנת בשיחות אישיות.
- (2) ביחידה לפניית הציבור מוגדרים זמני תגובה לכל אחד משלבי הטיפול בפניה:
- (א) יום-יומיים להעברת הפניה לגורם המבצע, הקלדת המטלה ומשלוח מכתב ביניים לפונה.
- (ב) 14 יום ליחידה המבצעת לענות לפניית הציבור.
- (ג) יום אחד לעדכון התשובה מהמבצע במערכת.
- (ד) שלושה ימים למתן תשובה לפונה.
- מכאן, פניה אמורה להיענות תוך כ- שלושה שבועות עד חודש.
- מתוך נתוני דו"ח מטלות של היחידה לפניית הציבור מחודש 10.99 עולה כי:
- 3 פניות נותרו פתוחות משנת 1997 ו-38 מטלות נותרו פתוחות משנת 1998.
- בחודשים שבין ינואר עד ספטמבר 1999 נפתחו 5280 פניות, מתוכן נותרו פתוחות 650 פניות, שהן כ- 12%.
- (3) גם במוקד העירוני מוגדרים זמני תגובה נדרשים:
- (א) זמן מענה טלפוני מקסימלי הינו עד 2 דקות.
- (ב) הקלדת ההודעה והעברתה ליחידה המבצעת תוך מספר דקות.
- לפי נתונים שהתקבלו מיחידת התקשורת, לגבי המוקד **בחודש 12/99**:
- נענו 26,745 שיחות אך נטשו לפני מענה: 3399 שיחות.
- זמן המתנה מרבי למענה: 2522 שניות, שהן 42 דקות (ב- 2/12/99).
- זמן המתנה ממוצע למענה: 61.2 שניות.
- טיב שירות בממוצע חודשי: 41.6%.

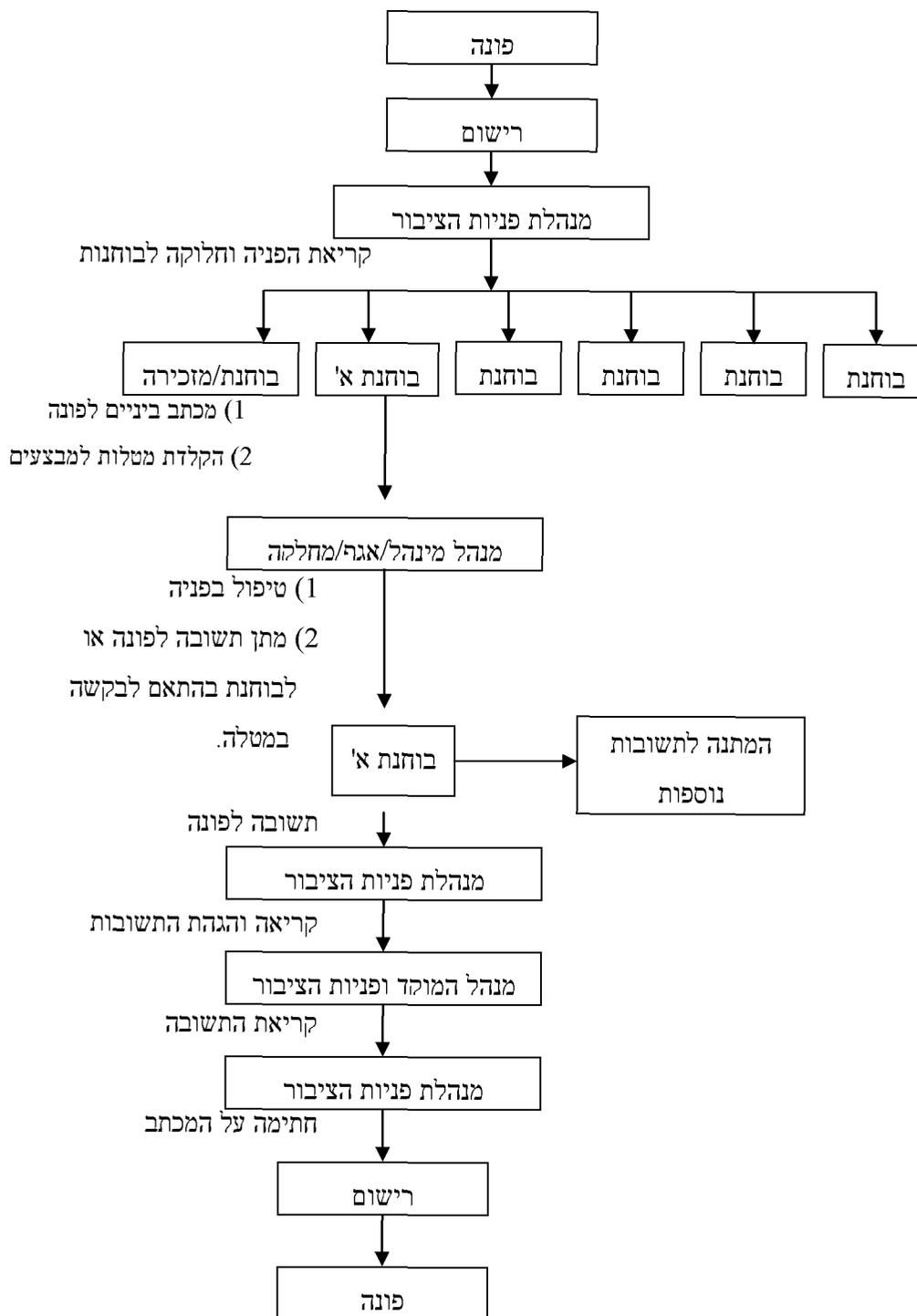
ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

(1) תהליך העבודה במוקד העירוני* :



* תואר על ידי המרואיינים.

(2) תהליך העבודה ביחידה לפניות הציבור* :



* תואר על ידי המרואיינים.

(3) בהתאם לנהלי המוקד העירוני, על עובד המוקד לטפל בפניה החל מקבלתה וכלה במסירתה ליחידות המבצעות. עובד המוקד אינו רשאי להעביר את האזרח לטיפול היחידה או למסור מספר טלפון של אחת מהיחידות המבצעות. בכל מקרה של בעיה נאסר על המוקדן להטיל את האשמה על העירייה בפניו של הלקוח, אלא, לטפל בבעיה באופן אישי.

(4) המוקד אחראי להעברת הפניה ליחידות המבצעות בלבד, ואין לו כל אפשרות לבקר את טיפול היחידות, סגירת המטלה במערכת נעשית אף היא על ידי היחידות המבצעות.

מנקודת ראותו של הלקוח, ברגע שהתקבלה פנייתו במוקד, כאילו הועברה לטיפול. התושב אינו מבחין בין המוקד ליחידה המבצעת ובמידה שהתלונה שלו לא טופלה בזמן סביר הוא מאשים את המוקד.

(5) גם ביחידה לפניות הציבור קיימת בעיה דומה: היחידה אחראית רק להעברת הפניות לטיפול ביחידות המבצעות, היא איננה מבצעת, ואין לה דרך לאמת אם הבעיה טופלה, אולם, המצב שונה במעט היות והתשובה על טיפול בבעיה נמסרת ליחידה לפניות הציבור, על מנת שתועבר לפונה.

מתוך דו"ח המטלות האחרון של היחידה לפניות הציבור (שהופק ב- 18/10/99) עולה כי:

חודש	מס' הפניות שנקלטו (נמסר על ידי מנהלת היחידה לפניות הציבור)	מס' מטלות שנותרו פתוחות (*) (נספר על ידי הבקורת)	אחוזים מכלל הפניות בחודש זה
1/99	617	18	כ- 2%
2/99	562	20	כ- 3%
3/99	563	20	כ- 3%
4/99	450	19	כ- 3%
5/99	600	33	כ- 4%
6/99	726	57	כ- 9%
7/99	526	83	כ- 13%
8/99	796	206	כ- 32%
9/99	440	194	כ- 30%

(*) הנתונים הללו מציינים את מספר הפניות שנותרו פתוחות במועד הפקת הדו"ח,

10.99. כלומר יש עדיין 2% מהפניות מחודש ינואר 99 ש-10 חודשים אחר

כך טרם טופלו. כ-9% מהפניות טרם טופלו 4 חודשים לאחר קליטתם.

סה"כ יש כ-650 פניות שנתקבלו ב-9 החודשים הראשונים של השנה וטרם טופלו בחודש 10.99.

(6) מנהל המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור מעביר מידי חודש דוח מטלות ליחידות המבצעות - הדוח מציין מפגעים שהועברו ועדיין לא טופלו. דוח זה עשוי לסייע ליחידות המבצעות לשיפור השירות שלהן תוך ניתוח הנתונים וזיהוי מפגעים נפוצים, זמני תגובה וכד'.

7. קביעת הסדרים לייסות העומס במתן שירות

(1) בשעת חירום מתוגברות המשמרות במוקד בעובדים נוספים.
 (2) העבודה במוקד העירוני מתנהלת ב- 3 משמרות - המורכבות ממספר משתנה של עובדים בהתאם לשונות בכמות הפניות בין ימות השבוע לסופי שבוע ולאורך שעות היממה :

(א) מספר מוקדנים במשמרת :

בימי חול - במשמרת בוקר - 6 עובדים, צהריים - 4, לילה - 2.

ימי שישי - בוקר - 5, צהריים - 3, לילה - 2.

שבתות וחגים - 2 עובדים בכל משמרת.

משמרת ערב 22.00-7.00	משמרת צהריים 14.30-22.00	משמרת בוקר 7.00-14.30	נתוני עומס לפי שעות מיום חול אקראי (5/12/99):
כ- 66 שיחות	כ- 309 שיחות	כ- 538 שיחות	נענו
33	77.25	89.6	פר מוקדן בממוצע
כ- 1 שיחות	כ- 26 שיחות	כ- 62 שיחות	ננטשו לפני מענה
0.5	6.5	10.3	פר מוקדן בממוצע

מנתונים אלה עולה כי חלוקת העומס פר מוקדן אינה דומה, בעיקר בהשוואה בין משמרות היום והלילה.

(ב) נתוני עומס לפי ימות השבוע (לתאריכים 1-26/12/99), בממוצע ליום:

ימי שבת	ימי שישי	ימי חול	
385	726.5	983.3	שיחות שנענו
32.25	84	125.6	שיחות שננטשו
147.5	227	391.8	פניות מוקלדות

(נתונים מיחידת התקשורת)

ימי שבת	ימי שישי	ימי חול	לכל התקופה
18%	35%	47%	מסך כל השיחות שנענו (2094.8)
13%	35%	52%	מסך כל השיחות שננטשו (241.85)
19%	30%	51%	מסך כל הפניות שהוקלדו (766.3)

מנתונים אלה עולה כי קביעת מספר המוקדנים במשמרת על פי ההבחנה בין ימי חול לסופי שבוע, תואמת את נתוני העומס.

(3) עומס בהקלדת פניות :

(א) להלן נתוני מדגם שיחות שהתקבלו במוקד בימי השבוע בחודש 12/99:

תאריך	שיחות שנענו	שיחות שננטשו לפני מענה	פניות מוקלדות	אחוז הפניות המוקלדות מסך השיחות שנענו
1/12 יום ד'	896	101	371	41.4%
2/12 יום ה'	800	100	408	51%
3/12 יום ו'	681	52	250	36.7%
4/12 שבת	435	27	165	37.93%
12/12 יום א'	973	173	402	41.3%
13/12 יום ב'	880	147	341	38.75%
21/12 יום ג'	1106	143	431	38.97%
26/12 יום א'	1021	164	335	32.8%

מהטבלה עולה כי על כל פניה מוקלדת מתקבלות כ- 3 פניות שאינן מוקלדות.

(ב) הספק מוקדנים :

במוקד העירוני נבדקות מספר הפניות שהוקלדו ע"י כל עובד מוקד, לפי מספר משמרות בחודש ומוצע למשמרת.

לדוגמא, בחודש 8/99 נע מספר הפניות המוקלדות למוקדן בין 24 ל-83. אם נבחן כדוגמא את חלוקת העומס ביום אקראי (26/12/99, יום א') :

משמרת	מספר פניות שהוקלדו	מספר מוקדנים במשמרת	מספר פניות מוקלדות למוקדן: ממוצע
בוקר	190	6	32
צהריים	97	4	24
לילה	64	2	32

נמצא שמוקדן במשמרת בוקר שמצליח להקליד רק 24 פניות יוצר עומס של עד פי 4 על המוקדנים האחרים.

(4) עומס על העמדות (נתונים מיחידת התקשורת לגבי חודש 12/99)

פרמטר נבדק	עמדה 1	עמדה 2	עמדה 3	עמדה 4	עמדה 5	עמדה 6
שיחות שנענו	5915	6362	5575	2146	4291	2456
זמן טיפול ממוצע בשיחה (שניות)	52.3	56.6	60	51.7	63.4	60.7
זמן המתנה ממוצע לשיחה (שניות)	174.8	121.3	184.8	184.6	113.9	87.5
זמן עבודה נטו (דקות)	22738.7	20934.9	22912.3	6765.9	13534.3	7454
שיחות שנענו מכלל העבודה נטו באחוזים	26%	30%	24%	31%	31.7%	32.9%

הערות :

- ישנן עמדות שלא היו פעילות במשמרות מסוימות, בשישי או בשבת.
- העמדות לא מאוישות באופן קבוע ע"י אותו מוקדן.

מנתונים אלה עולה כי :

- בכל העמדות זמן העבודה נטו דומה (אין הבדל בין עמדות המאוישות בכל השבוע לאלו שאינן מאוישות בימי שישי ושבת).
- זמן המתנה ממוצע לשיחה נע בין 87.5 שניות ל- 174.8 שניות לעמדה.
- זמן הטיפול הממוצע בשיחה כמעט וזהה בין העמדות השונות.

(5) פניות שאינן מוקלדות :

(א) היקפים :

- לפי מנהל המוקד על כל פניה שמוקלדת כ-3-5 אינן מוקלדות.
- בהסתמך על דוחות מיחידת התקשורת ומהמוקד העירוני לתאריכים 1-26/12/99, במוצע ליום: מתוך 851 פניות שנענו, לא הוקלדו 514.4 פניות, שהן 60% מכלל הפניות.

(ב) ההסברים האפשריים :

- תושבים פונים למוקד גם בבקשות מידע שונות שאינן דורשות הקלדה.
- למוקד מגיעות גם פניות חוזרות של תושבים בגין מטרדים/מפגעים שלא טופלו (מתוך נתוני דו"ח מטלות של המוקד מחודש 11.99 עולה כי מתוך 11,840 פניות שהוקלדו במוקד במהלך החודש, נותרו פתוחות: 2,087 - 17.62%).
- למוקד מגיעות גם פניות לגבי מפגעים שאינן באחריות עיריית ת"א (בזק, חברת חשמל וכדומה).
- למוקד מגיעות גם פניות המיועדות לרשויות אחרות, בעיקר כאשר המתקשרים מחייגים מטלפון סלולרי. (106 שייך למוקד גם בעיריות אחרות בגוש דן)

9. קיום שגרה ממוסדת של פעולה מתקנת

א. טיפול בתלונות

- (1) במסגרת המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור - תלונות על אי טיפול במפגע או טיפול חלקי מטופלות ע"י תזכור היחידה המבצעת טלפונית או באמצעות מכתב.
- (2) תלונות בנוגע למשאב האנושי במוקד עצמו או ביחידה לפניות הציבור מטופלות ע"י מנהל המוקד או מנהלת היחידה לפניות הציבור, העתק התלונה מועבר לתיק אישי.
- (3) תלונות מתקבלות טלפונית, בכתב, בפקס - למוקד או ליחידה לפניות הציבור, להנהלת העירייה, לראש העירייה, למנהלי היחידה.

ב. שיפורים מתמידים באיכות השירות

מנהל היחידה בוחן באופן מתמיד את השירות הניתן ע"י היחידה, בעיקר באמצעות דוח מטלות, דוח ממוצע למוקדן, והדוחות המתקבלים מיחידת התקשורת. מנהל היחידה מודע לשינויים מתבקשים באיכות השירות. בתכנית העבודה לשנת 2000, מופיעים אותם שינויים והמדדים וכלי המדידה לבדיקתם. בשנת 1999 הוכנסה לשימוש במוקד מערכת G.I.S, מערכת גיאוגרפית. ביחידה לפניות הציבור התקבלה חומרה חדשה. ישנם שיפורים שהחלו ב- 1999 מתמשכים ומופיעים בתכנית לשנת 2000 לדוגמא: היזון חוזר, אמנת שירות, איחוד הפניות במקום אחד.

10. שימוש מיטבי במסגרות תקציב נתונות לטובת הלקוחות

א. ניצול מיטבי של התקציב המוגדר לשם היענות לצרכי הלקוחות

התקציב המוגדר למוקד העירוני וליחידה לפניות הציבור בעיקרו מתייחס לשכר עבודה ופעילות שוטפת. התקציבים המיועדים להיענות לצורכי לקוחות מוקצים במסגרת חטיבת התפעול, או במסגרת עירונית.

ב. הקצאת משאבים לשיפור מתמיד באמצעים, בשיטות ובכח האדם המעורבים במתן השירות

- (1) בדברי ההסבר להצעת תקציב 1999, למוקד העירוני וליחידה לפניות הציבור מוקצבים סכומים לטובת: כ"א, תשלום שעות נוספות לעובדי המוקד, משלוח מעטפיות תגובה לתושבים, הוצאות שונות: עדכון ספר טלפונים עירוני, אחזקת מערכת הקלטה, תשלום עבור תחזית מזג אויר, ועבור פרויקט נאמני ניקיון (תיקים, טפסים, כנסים ופרסים).
- (2) מנהל היחידה ביקש להעביר סדנאות שיפור שירות - הועברה בקשה במסגרת תקציב חטיבתי (לסמנכ"ל תפעול).
- (3) מנהל היחידה ביקש גם תקציב לביצוע סקרים - מותנה באישור עירוני.
- (4) תקציבים לשיפור המחשוב על מנת לשפר שירות - מוקצבים במסגרת תקציבי אגף המחשוב.

ג. בקרה על פעילויות שיפור

לא נמדדו פעילויות השיפור שבוצעו בשנת 1999, בתוכנית לשנת 2000 מפורטים כלי המדידה עבור כל אחד מהשיפורים המתוכננים. סקר שביעות רצון, במידה ויבוצע בהתאם לתכנית יוכל לבדוק את שביעות רצון הלקוח מהשיפורים שבוצעו.

מסקנות והמלצות

1. כללי:

מסקנות

- א. המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור מהווים כתובת אחת אליה יכול תושב לפנות במגוון רחב של נושאים, בעיקר להתלונן על מפגעים, מטרדים ותקלות, וכן לקבל מידע בנושאים מגוונים, הקשורים לשירותי העירייה וגם בנושאים נוספים. היחידה מהווה חוליה מקשרת בין התושב לבין יחידות העירייה.
- ב. קהל הלקוחות של היחידה מוגדר בצורה רחבה וכולל את כל תושבי העיר ואף את המבקרים בה.
- ג. המוקד העירוני לפניות הציבור ממלאים תפקיד חשוב בשירות לתושב בהעבירם מסר של זמינות ונגישות לפניות הציבור לעירייה והיותם ערוץ קבלת מידע מתושבים שעשוי לשפר את יכולת העירייה לספק שירותים ולטפל במפגעים, שאחרת לא בהכרח היו מגיעים לידיעת הנוגעים בדבר.

המלצות

- א. על הנהלת העירייה להגדיר את ייעודו העקרוני של המוקד ולגזור ממנו את מגוון השירותים שמספק.
- ב. באופן כללי חשוב כי מנהל המוקד העירוני לפניות הציבור ישפר את יכולת היחידה להיענות במהירות האפשרית לפונים, ולסגור את התהליך במלואו ע"י עדכון כל פונה לגבי סיום הטיפול בפנייתו.

2. מבנה היחידה:

מסקנות

- א. מבנה היחידה מבוסס על חלוקת קווי שירות: מוקד עירוני (לטיפול בבעיות מיידיות ומתן מידע), פניות הציבור (לטיפול בבעיות שאינן דורשות מענה מידי), ופעילות נאמני הנקיון (מעורבות הציבור בשמירה על נקיון העיר).
- ב. הרכב הצוות במוקד העירוני : נראה כי ריבוי מנהלי המשמרת אינו משמעותי מבחינת התפקוד השוטף של היחידה ומשקף את ותק העובדים ואת קידומם בדרגה, ללא שינוי מהותי בתפקידם (מנהלי משמרת מתפקדים כמוקדנים לכל דבר).
- ג. הרכב הצוות בפניות הציבור: אחת הבוחנות משמשת גם כמזכירה, על אף הגדרת תפקידה כבוחנת לכל דבר.

ד. קיימת הגדרה מובחנת יחסית לתפקוד היחידה לפניות הציבור ונציב תלונות הציבור, נראה לביקורת כי אבחנה זו אינה ברורה לציבור.

המלצות

- א. על מנהל המוקד העירוני ופניות הציבור בסיוע אגף ארגון ותקינה לבחון את הגדרת התפקידים ביחידה על מנת לוודא ניצול מיטבי של משאבי האנוש העומדים לרשותה.
- ב. במידה ותישמר ההבחנה בין היחידה לפניות הציבור ונציב תלונות הציבור, באחריות הנהלת העירייה לפרסם לציבור את ההבחנה בין שתי היחידות.

3. מחויבות ומעורבות המנהלים

מסקנות

א. שילוב נושא השירות בתוכנית העבודה:

נושא השירות מוטמע היטב בתוכנית העבודה של היחידה לשנת 2000 ע"י התייחסות למגוון מדדי שירות איכותי, כפי שנבחנו ע"י הביקורת בדו"ח זה.

(1) הערכים המרכזיים מוגדרים במונחי מכוונות לקוח, רגישות לצרכי הפונים וחשיבות האמינות במתן השירות.

(2) הוגדרו מטרות בתחום ריכוז השירות במקום אחד ככל שניתן ומתוכננת פעילות לכתובת אמנת שירות של המוקד העירוני (לא מתוכננת כתיבת אמנת שירות ליחידה לפניות הציבור).

(3) הוגדרו יעדים כמותיים להיבטים שונים במתן השירות, כגון זמינות טלפונית, זמן מענה מינימלי, שיפור במדדי ביצוע מקצועיים וכד'.

(4) הוגדרו גם יעדים הכרוכים בהרחבת ערוצי הפניה האפשריים לציבור ובהרחבת מתן המשוב לפונים, לאחר הטיפול בפנייתם.

(5) כמו כן הוגדרו יעדים כמותיים לגבי שביעות רצון הפונים משירותי היחידה.

ב. פעולות יומיומיות של המנהלים לחיזוק תודעת השירות

הביקורת אמנם לא מצאה בבדיקתה פעילות יומיומית לחיזוק תודעת השירות של עובדי היחידה, אולם נמסר לביקורת על ידי מנהל היחידה כי מבוצעת פעילות כזו, תוך הקפדה לא לקיימה בפרהסיה, על מנת לשמור על כבודם ותדמיתם של נותני השירות. מנהל היחידה מסר גם כי מבוצעת פעילות בקרה ומשוב על אופן המענה של נותני השירות לפונים.

המלצות

באחריות מנהל המוקד העירוני ופניות הציבור לטפל בהמלצות הבאות:

א. שילוב נושא השירות בתוכנית העבודה:

כהשלמה לכל היעדים הראויים שהוגדרו במסגרת תוכנית העבודה של היחידה, יש לבנות מנגנון משוב תקופתי לעובדים לגבי תרומתם בהשגת יעדים אלה, וכן לנטר תקופתית את התקדמות היחידה בהשגתם.

ב. פעולות יומיומיות של המנהלים לחיזוק תרדעת השירות

מומלץ לקיים פורום למידת עמיתים תקופתי של עובדי היחידה בו יתחקרו אירועי שירות שקרו במהלך העבודה השוטפת, הן לשם העברת מסר באופן שוטף לגבי חשיבות מיומנויות השירות והן לשם למידה משותפת לגבי דרכי התמודדות מוצלחות עם קשיים בטיפול בפונים, העברת מידע בין העובדים וכד'.

4. שירות מכוון לקוח

מסקנות

א. מכוונות ללקוח

- (1) יחידת המוקד העירוני מהווה כתובת אחת לפניות הציבור ומשמשת גורם קשר להעברת הפניות לטיפול היחידות הרלוונטיות בעירייה (וע"י כך חוסכת טרחה מיותרת מהתושב).
- (2) המוקד העירוני מקבל פניות מסביב לשעון וע"י כך משפר את היכולת להגיב למפגעים ומטרדים מיידית במידת הצורך, בכל שעה משעות היום.
- (3) היחידה לפניות הציבור מאפשרת להעביר מידע לעירייה גם בנושאים שאינם דחופים.
- (4) קיימת היערכות למענה לצרכים מיוחדים של לקוחות: כגון פניה בפקס לחרשים- אילמים (על אף שאינה מנוצלת), מתן עדיפות לטיפול בבעיות חניה של נכים, היענות לצורכי דוברי שפות זרות (מלבד רוסית וערבית), מתן אפשרות לתושבים אכפתיים להיות מעורבים ולסייע לפעילות העירייה (פרוייקט נאמני הניקיון).

ב. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

- (1) משוב חלקי בלבד לגבי שביעות רצון הפונים מתקבל בעקיפין באמצעות מעטפות המשוב הנשלחת לתושב לאחר סיום הטיפול במפגע ומודה לתושב על פנייתו. ההנחה ביחידה היא כי תושב שאינו שבע רצון יגיב למעטפת ע"י פניה חוזרת. אמצעי זה אינו מספיק לניטור שביעות רצון התושבים לדעת הביקורת. הוא מתבסס על נכונותם להתקשר שנית. המעטפת נשלחת רק לגבי חלק מהמפגעים גם במידה

ותושב מתקשר שנית, הרי המשוב הוא לגבי אופן הטיפול במפגע ולא דווקא לגבי מתן השירות ע"י היחידה.

- (2) לא נערך סקר שביעות רצון לקוחות מפעילות היחידה בתקופת איסוף הממצאים, אם כי נמסר לביקורת כי סקר כזה מתוכנן ע"י מנהל היחידה.
- (3) בסוף חודש מרץ 2000 הובא לידיעת הביקורת דוח היזון חוזר שנערך ע"י המוקד העירוני. לא הובא לידיעת הביקורת מה יעשה עם התוצאות.

ג. ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן

כאמור, מעצם הגדרת תפקודה של היחידה היא מהווה כתובת אחת למגוון פניות של תושבים.

ד. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

נראה כי השירות הניתן ע"י היחידה הוא שוויוני לכל תושבי העיר.

ה. מתן השירות בהתאם להוראת החוק והתקנות הרשמיות

הפעילות בנושא נאמני הניקיון נגזרת מחוק מדינה ומחוק עזר עירוני בנושא, שאר הפעילויות הינן שירות וולונטרי.

ו. מקצועיות נותני השירות:

- (1) עובדי היחידה ותיקים בתפקידם (10-5 שנים) וצברו ניסיון ומיומנות במילוי משימותיהם.
- (2) הותק ואופי העבודה גורמים לשחיקה ניכרת בקרב נותני השירות ועשויים לפגוע במתן השירות לפונים.
- (3) הכשרת עובדי מוקד חדשים נעשית באמצעות "הכשרה תוך כדי עבודה", וכוללת קריאת הנהלים ועבודה בצמוד למנהל משמרת במשך כשבועיים.
- (4) עובדי המוקד ובוחנות היחידה לפניית הציבור השתתפו בסדנאות שיפור שירות. עם זאת נראה כי תדירות הסדנאות נמוכה ואינה מספקת.
- (5) ישיבות צוות המוקד מתקיימות אחת לשבועיים. בפניות הציבור אין ישיבות צוות מוסדרות.

ז. קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות

- (1) המוקד העירוני פועל 365 ימים בשנה, 24 שעות ביממה (כולל ביום כיפור).
- (2) בפניות הציבור מתקיימות שעות קבלת קהל בדומה לשעות פעילות העירייה. לא ברור אם שעות אלה מספקות את הציבור. עם זאת, ניתן לפנות ליחידה בכל עת בכתב. מהממצאים עולה כי הציבור מעדיף כנראה לפנות בכתב ואינו מרבה להגיע פיזית למקום.

ח. זמינות

- בהקשר זה נבחנה הזמינות הטלפונית של המוקד העירוני במספר ימים אקראיים ונמצא כי:
- (1) בממוצע כ-90% מהשיחות המגיעות למוקד נענות וכ-10% ננטשות לפני מענה.
 - (2) זמן המתנה מירבי למענה עשוי להגיע עד 5-6 דקות בשעות היום ועד חצי דקה בלילה.
 - (3) זמן טיפול ממוצע לשיחה נע בין דקה וחצי עד שתי דקות בשעות היום.
 - (4) הביקורת גורסת כי 10% של שיחות ננטשות הוא גבוה מדי וזמן המתנה למענה עשוי לגרום לפונים רבים להימנע מלפנות שוב למוקד.

ט. מתן אפשרויות לפניה ליחידה במגוון אמצעים

ניתן לפנות ליחידה במגוון אמצעים – טלפון, פקס, דואר ואינטרנט. לפניות הציבור ניתן גם לפנות פיזית בשעות הקבלה. האפשרות לפנות באמצעות האינטרנט אינה מפותחת דיה.

י. מגוון דרכי תשלום

- (1) תושב הפונה ליחידה נדרש לשאת בהוצאות הפניה (שיחת טלפון, בול ומעטפה בדואר וכד'). אזרחים ואף נאמני נקיון מתלוננים על כך ומבקשים שהשירות ינתן בשיחת חינם.
- (2) נאמני ניקיון מצוידים בעת גיוסם או בעת הצורך במעטפות מבוטלות למשלוח הפניה ויש בכך לעודד אותם למלא את תפקידם.

יא. טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות

מגוון אמצעים טכנולוגיים מסייעים למחלקות היחידה בתפקודן השוטף. עם זאת עדיין קיימות מספר מגבלות בתחום זה:

- שימוש במעבד תמלילים מיושן
- הצורך לצלם פניות לשם העברתן ליחידות העירייה
- מערכת המוקד אינה מספקת את כל צרכי היחידה (אינה מתזכרת מפגעים שלא טופלו, אין מידע לגבי אירועים שנערכים בעיר וכד')
- למוקדנים אין אמצעי לדעת כמה שיחות ממתניות למענה (המערכת המציגה הנ"ל זמינה למנהל המוקד ומנהל המשמרת בלבד).

נמסר לביקורת כי מתוכננים מספר שיפורים בהקשר זה.

יב. בדיקת רמת השירות הניתנת ע"י קבלני משנה

לא נבדק טיב השירות הניתן ע"י קבלני משנה או גורמים מבצעים בעירייה. מידע מזדמן על רמת השירות הנ"ל מתקבל רק במידה ותושבים פונים שוב למוקד ומעדכנים. הבדיקה המבוצעת הינה רק לגבי מספר המטלות שטופלו או טרם טופלו.

המלצות

באחריות מנהל המוקד העירוני ופניות הציבור בסיוע הנהלת העירייה ליישם את כל ההמלצות בסעיף 4, על כל תת סעיפיו :

א. מכונות ללקוח

- 1) מומלץ להכשיר כמה מעובדי היחידה למתן שירות גם לדוברי רוסית וערבית.
- 2) נדרשת בחינה מתמדת של צרכים מיוחדים של לקוחות ונקיטת פעילות להיענות לצרכים אלה.

ב. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

חיוני להטמיע מנגנון מוסדר ושגרתני לניטור שביעות רצון הלקוחות ואיתור מוקדים הטעונים שיפור בתהליכי מתן השירות של היחידה. מומלץ לכן לפעול לביצוע סקר שביעות רצון ואיתור צרכים מקיף בקרב התושבים. תכנון הסקר, ביצועו וניתוחו יבוצעו ע"י עובדי המוקד בשילוב עם היחידה המקצועית בנושא, המרכז למחקר כלכלי חברתי.

ג. מקצועיות נותני השירות:

- 1) נדרשת פעילות לטיפול בשחיקה של נותני השירות ביחידה. מספר אפשרויות לכך : פעילות חברתית, הדרכה במיומנויות מתן שירות והתמודדות עם לקוחות כועסים, ארגון העבודה באופן שיגוון את תפקידם של נותני השירות (למשל לקיים תורנות של "עמדה אחורית" שתבצע פעילות מעקב אחר טיפול בפניות שסגירתן מתעכבת, וישמש כ"יום מנוחה" מקבלת פניות פונים). ו/או ניידות עובדים כללית באגף כדי לרענן את המוקד.
- 2) חיוני לקיים הדרכות סדירות בנושאי שירות שונים כגון מיומנויות מתן שירות בטלפון, התמודדות עם לקוחות כועסים, זיהוי צרכי לקוחות וכד'. אף אם קוימו בעבר סדנאות כאלה, הרי שנדרש רענון וחזרה תקופתית על ההדרכה.
- 3) יש להקפיד על קיום ישיבות צוות מוסדרות גם ביחידה לפניות הציבור.

ד. קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות

מומלץ במסגרת סקר שביעות רצון הלקוחות לבחון גם היבט זה בפעילות היחידה לפניות הציבור.

ה. זמינות

יש לפעול לצמצום זמן ההמתנה למענה, ע"י שיפור התשתית הטלפונית: ע"י מתן אפשרות להשאיר הודעה במענה קולי וחזרה לפונה להשלמת פרטים במידת הצורך, הקלטת הודעות על מפגעים שנמצאים בטיפול, מסירת מספרי טלפונים חיוניים, מסירת פרטים לממתין על

מיקומו בתור. ההנחה היא כי בעקבות שיפור זה יצטמצם גם שיעור השיחות הננטשות לפני מענה.

מתן אפשרויות לפניה ליחידה במגוון אמצעים.

מומלץ להרחיב ולפרסם את אפשרות הפניה באמצעות האינטרנט, היות ושימוש בציבור בערוץ זה הולך ומתרחב עם הזמן. ניתן לשקול להפעיל שירות זה גם עבור המוקד העירוני, כאמצעי נוסף להקטנת העומס הטלפוני וצמצום זמן ההמתנה למענה.

מגוון דרכי תשלום

מומלץ לשקול להפעיל שירות "שיחת חינם" לפונים למוקד, על מנת לחסוך לתושבים את עלות הפניה, ואפשרות לקבל שיחה מטלפון ציבורי, וכצעד המשדר מסר של מכוונות ללקוח, בדומה לארגוני שירות מתקדמים במגזר הפרטי.

עלות שיחת חינם :

- בחודש דצמבר 1999 נכנסו סה"כ 30,144 שיחות למוקד (נענו + ננטשו);
 - זמן טיפול ממוצע בשיחה כ- 60 שניות, זמן המתנה ממוצע כ- 60 שניות;
 - עלות התקנת שירות שיחת חינם 99 ש"ח.
 - עלות שיחת טלפון / פלאפון ממוצעת: 0.25 ש"ח לדקה.
 - לפיכך, הערכת עלות הפעלת השירות לעירייה חושבה כדלקמן :
- { 30,144 שיחות X (1 דקה טיפול + 1 דקה המתנה) X 0.25 ש"ח ממוצע עלות שיחה } + 99 ש"ח התקנה = כ- 15,000 ש"ח לחודש.

טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות

יש לפעול לשיפור האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשות היחידה, תוך קביעת סדרי עדיפויות והקדמת האמצעים שישפרו את השירות הישיר לתושב לאמצעים שישפרו את עבודת היחידה הפנימית. למשל, מעבר לשימוש במעבד תמלילים חדשני יותר, הוספת תוכנות ומאפיינים למערכת המוקד, באופן שיענה על צרכיהם, לבחון את מערכת המענה הטלפונית, להוסיף אפשרות למענה קולי לממתינים מעבר ליחידת זמן מוגדרת וכד'.

ט. בדיקת רמת השירות הניתנת ע"י קבלני משנה

חשוב לבחון את שביעות רצון התושבים בהיבט בחינת השרות הניתן על ידי קבלני משנה, מאחר והנושא משפיע על שביעות רצון התושב משרות המוקד - ללא קשר לאחריות ביצוע.

דוח סקר שנערך בפברואר 2000 וגמסר לידיעת הביקורת בתאריך 30 למרץ 2000 מחזק המלצה זו, שכן לטענת התושבים הטיפול אשר נעשה ע"י קבלני משנה הינו שטחי, ולא מקצועי. בנוסף, תושבים הלינו על כך שחוייבו לשלם השתתפות עצמית בגין טיפול בבעיות שלטענת הקבלן הינן בעיות פרטיות.

5. יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל שירות

מסקנות

א. יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות

התרשמות הביקורת היא כי עובדי המוקד העירוני עונים בצורה מנומסת לטלפון, ומשתדלים לעזור לפונה.

ביחידה לפניות הציבור מטפלים בעיקר בפניות בכתב : מכתב ביניים ומכתבי תשובה מנוסחים בצורה המכבדת את הפונה. הפונים טלפונית מתבקשים להפנות בקשה בכתב.

ב. נכונות לסייע בכל מצב

עובדי היחידה מגלים נכונות לסייע לפונים בכל נושא, גם בנושאים שאינם בתחום טיפולם המוגדר בייעוד היחידה.

ג. מענה טלפוני כנדרש

(1) עובדי המוקד העירוני מקיימים את הנוהל הפנימי ועונים לטלפון באדיבות ותוך הצגת שם היחידה ושם המוקדן בתחילת השיחה.

(2) קביעת הנוהל לגבי אופן הטיפול באזרח המנבל את פיו אינה שירותית במהותה, להערכת הביקורת.

(3) ביחידה לפניות הציבור : הבוחנות אינן עונות לטלפון בדומה למענה במוקד העירוני.

ד. שמירת צנעת הפרט

(1) שיחות הטלפון במוקד מוקלטות אך הפונה אינו מודע לכך. עם זאת, קיימת הקפדה על פרטיות הפונה באמצעות הגבלת הגישה לשיחות המוקלטות לעובד המורשה בלבד.

(2) ביחידה לפניות הציבור אין חדר לקבלת קהל- לא נשמרים פרטיותם של הפונים הנאלצים להשמיע את בעיותיהם בנוכחות עובדים אחרים.

המלצות

על מנהל המוקד העירוני ופניות הציבור לפעול לביצוע ההמלצות הבאות:

- א. יש להפעיל צעדי חיזוק ועידוד מול נותני השירות לגבי התנהגויות שירותיות נאותות, המשדרות אמון, כבוד ונכונות לסייע. ניתן למשל לקיים הסדר פנימי של קבלת "אות המוקדן המצטיין" לפי קריטריונים מוגדרים כגון – מכתבי תודה, מדדי ביצוע אישיים (זמן מענה, זמן טיפול וכד'), איכות המענה (על בסיס הבדיקות המדגמיות המבוצעות על השיחות ותוך הקפדה על מילוי טופס סטנדרטי שיבהיר אילו קריטריונים נבחנים ועל פי אילו מדדים יינתן אות ההכרה לעובד).
- ב. יש לבחון שוב את נוהל המענה הטלפוני ולהבטיח שכל המצבים האפשריים יזכו לתגובה שירותית הולמת.
- ג. יש להטמיע את יישום הנוהל גם ביחידת פניות הציבור.
- ד. מומלץ לפעול לשיפור המערך הפיזי ביחידה לפניות הציבור, לאור היותה מקבלת קהל, באופן שיאפשר פרטיות לפונים.

6. הפצת מידע

מסקנות

- א. מספר הטלפון של המוקד העירוני מפורסם באופן מתמשך במגוון ערוצים ואמצעים.
- ב. המעטפת הנשלחת לפונה לאחר סיום הטיפול בפנייתו כוללת גם מידע לגבי מפגעים לגבייהם אפשר לפנות למוקד.
- ג. האפשרות הניתנת לאזרחים חירשים/אילמים לפנות בפקס אינה מנוצלת, כנראה מחוסר מודעות לקיומה.
- ד. שירות היחידה לפניות הציבור אינו מפורסם כיום לציבור.

המלצות

- א. חשוב להשלים את המידע המופץ לגבי מספר הטלפון של המוקד העירוני גם במידע לגבי סוג הפניות שניתן להפנות למוקד. באחריות הנהלת העירייה.
- ב. במידה וניתנים שירותים מיוחדים או שירותים לבעלי צרכים מיוחדים יש לפעול ליידע אותם על כך בערוצים המתאימים. באחריות מנהל המוקד בשיתוף דובר העירייה.
- ג. על הנהלת העירייה לפרסם גם את שירותי היחידה לפניות הציבור.

7. מעריך פיזי

מסקנות

- א. נראה כי המעריך הפיזי במוקד העירוני נוח ומותאם לצרכי נותני השירות.
- ב. בפניות הציבור לעומת זאת, המקבל גם קהל, אין חדר המתנה, החזות הפיזית אינה נעימה, קיימת צפיפות ללא אפשרות לפרטיות לפונים, וכמה מנותנות השירות יושבות בפרוזדור וסובלות מרעש סביבתי.

המלצות

כאמור נדרש שיפור פיזי ביחידה לפניות הציבור באופן שישפר את התנאים הן למקבלי השירות והן לנותנות השירות. באחריות הנהלת העירייה.

8. שירות יעיל ואמין

מסקנות

א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נותני השירות

- (1) במוקד העירוני קיימים נהלים פנימיים, ונראה כי במוקד העירוני פועלים לפיהם.
- (2) פעילות פניות הציבור מוסדרת באמצעות נהלים עירוניים, אך נראה שלא כל נותנות השירות מכירות אותם.
- (3) המחלקות השונות נותנות שירותים נוספים גם מעבר למוגדר בנהלים (בעיקר בתחום מתן מידע לתושבים בנושאים שונים).

ב. מתן שירות על סמך מדדים כמותיים הניתנים למדידה ובקרה

- (1) קיים שימוש במדדים כמותיים לבחינת עבודת המוקד והיחידה לפניות הציבור. איכות השירות נבחנת מדגמית במוקד, אך לא מוגדרים לה מדדים להערכה.
- (2) ביחידה לפניות הציבור מוגדרים זמני תגובה לכל אחד משלבי הטיפול בפניה, כך שפניה אמורה להיענות תוך כ- שלושה שבועות עד חודש. מהממצאים עולה כי במקרים רבים חורג זמן התגובה לפניות מהיעד המוגדר בנהלים (ישנן פניות אף משנים קודמות שטרם טופלו).
- (3) גם במוקד העירוני מוגדרים זמני תגובה נדרשים, ובמוצע כפי שעולה מהממצאים עומד המוקד בזמן המוגדר. עם זאת, עולה מהממצאים כי במקרים רבים קיימת חריגה מהגדרות אלו: בעוד שהיעד המוגדר הוא זמן מענה טלפוני מקסימלי הינו עד 2 דקות, נרשם בחודש 12/99 זמן המתנה מרבי למענה של 42 דקות!
- (4) מנהל היחידה בוחן באופן מתמיד את השירות הניתן ע"י היחידה, בעיקר באמצעות דוח מטלות, דוח ממוצע למוקדן, והדוחות המתקבלים מיחידת התקשורת.

5) מדד "טיב השירות", המשקלל בין היתר את עומס הפניות וזמן המענה, ומסופק לעובדי המוקד בדו"חות הביצוע שלהם, הוערך ע"י מנהל היחידה כלא מעודכן ולא מייצג את הנתונים הריאליים של תפקוד המחלקה.

ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

1) תהליך העבודה במוקד העירוני

(א) מוקדני המוקד העירוני מעבירים בעצמם את הפניות ליחידות המטפלות והדבר מהווה למעשה חלק ניכר ממהות השירות של היחידה. כך נחסכת מהפונה טרחה מיותרת.

(ב) המוקד מהווה אמנם יחידת קישור והעברת מידע ליחידות העירייה ואין לו אחריות לטיפול בפועל במפגעים ובמטרדים שהועלו ע"י הפונים, אך מנקודת ראותו של הלקוח, ברגע שהתקבלה פנייתו במוקד, כאילו הועברה לטיפול. התושב אינו מבחין בין המוקד ליחידה המבצעת ובמידה שהתלונה שלו לא טופלה בזמן סביר הוא נוטה להאשים את המוקד.

(ג) האמצעי היחיד שמפעיל המוקד להתמודדות עם קושי זה הוא משלוח דו"חות מטלות פתוחות ליחידות המבצעות, כמשוב על מטלות שטרם טופלו. עם זאת, המוקד אינו מפעיל כל צעד גיבוי נוסף למשלוח דו"ח זה.

(ד) לאור נתוני המטלות הפתוחות, ייתכן אף שהרישום והעדכון של המערכת בסיום הטיפול במטלות פתוחות, המצוי באחריות היחידות המבצעות (או לחליפין חוסר היכולת לטפל בהן), תורם אף הוא לתמונה המתקבלת, לפיה מספר מסוים של מטלות אינן מטופלות במועד.

(ה) המוקד אחראי לעדכון הפונה באופן סיום הטיפול בתלונתו. מצב בו המוקד אינו מידע על מצב הטיפול במטלה אינו מאפשר לו לבצע את סגירת התהליך מול התושב כנדרש.

2) תהליך העבודה ביחידה לפניות הציבור

(א) ביחידה לפניות הציבור קיימת בעיה דומה: היחידה אחראית רק להעברת הפניות לטיפול ביחידות המבצעות, ואין לה דרך לאמת אם הבעיה טופלה, אולם, המצב שונה במעט היות והתשובה על טיפול בבעיה נמסרת ליחידה לפניות הציבור, על מנת שתועבר לפונה.

(ב) מהממצאים עולה כי מספר מטלות נותרות פתוחות מדי חודש ללא שהסתיים הטיפול בהם: למשל, 2% מהפניות מחודש ינואר 99 טרם טופלו 10 חודשים לאחר מכן. וכ-9% מהפניות טרם טופלו 4 חודשים לאחר קליטתם.

ג) סיום תהליך הטיפול בפניות מרובה תחנות מעבר לנדרש. מנהל המוקד ופניות הציבור נדרש לקרוא ולאשר את מכתבי התשובה לפונים בנוסף לבדיקת מנהלת פניות הציבור, ולאחר בדיקתו חוזר המכתב אליה לחתימה ומשלוח. הדבר נובע מהגדרת סמכותה של מנהלת פניות הציבור. הביקורת מעריכה כי סרבול זה של סיום התהליך מיותר.

3) דו"ח המטלות הפתוחות מועבר ליחידות המבצעות ברמה חודשית אך לא מופק להן דו"ח מקיף ברמה שנתית (כפי שמבוצע בעיריות ירושלים וחיפה). הביקורת לא בדקה את השימוש שנעשה ביחידות המבצעות בדו"ח האמור.

7. קביעת הסדרים לריסות העומס במתן שירות

1) העבודה במוקד העירוני מתנהלת ב- 3 משמרות - המורכבות ממספר משתנה של עובדים בהתאם לשונות בכמות הפניות בין ימות השבוע לסופי שבוע ולאורך שעות היממה. בשעת חירום מתוגברות המשמרות במוקד בעובדים נוספים.

2) עם זאת בבדיקת העומסים למוקדן, על בסיס הנתונים שסופקו לביקורת נמצא כי בהשוואה בין המשמרות חלוקת העומס פר מוקדן שונה, בעיקר בהשוואה בין משמרות היום והלילה. קביעת מספר המוקדנים במשמרת בהבחנה בין ימי חול לסופי שבוע, תואמת את נתוני העומס.

3) פניות שאינן מוקלדות (על בסיס נתוני 12/99) לפי ההערכות השונות עולה כי כ-60-80% מהפניות המגיעות למוקד אינן מוקלדות. הפניות שאינן מוקלדות כוללות בין היתר בקשות מידע שונות שאינן דורשות הקלדה, פניות חוזרות של תושבים בגין מטרדים/מפגעים שלא טופלו, פניות לגבי מפגעים שאינן באחריות עיריית ת"א ופניות המיועדות לרשויות אחרות. עם זאת לא ניתן להעריך אם אמנם כל הפניות שאינן מוקלדות נכללות בקטגוריות הנ"ל או שהן כוללות גם פניות שהיו צריכות להיות מוקלדות. כמו כן מצב זה אינו מאפשר הערכה מהימנה של העומס המוטל על המוקד. המידע חסר במיוחד לגבי פניות חוזרות לגבי מטרדים או מפגעים שלא טופלו, נתון שעשוי היה לספק משוב חשוב בנושא זה.

4) הספק מוקדנים : מהממצאים עולה כי בחודש נע מספר הפניות המוקלדות בממוצע למוקדן בין 24 ל-83. מכאן עולה שמוקדן במשמרת בוקר שמצליח להקליד רק 24 פניות יוצר עומס של עד פי 4 על המוקדנים האחרים.

5) עומס על העמדות מנתוני חודש 12/99 עולה כי העומס על עמדות העבודה מחולק באופן דומה באופן כללי, בשעות העבודה השונות ובימי השבוע השונים.

המלצות

א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נתני השירות

- 1) חיוני לוודא כי כל נותנות השירות ביחידה לפניות הציבור מכירות את הנהלים המסדירים את פעילות היחידה, ולבחון את הנהלים מעת לעת על מנת לאתר צורך בעדכוןם. באחריות מנהלת פניות הציבור ומנהל המוקד העירוני ופניות הציבור.
- 2) ניתן לעדכן את הנהלים כך שיכללו גם את השירותים הנוספים שמספקות המחלקות השונות ביחידה.

ב. מתן שירות על סמך מדדים כמותיים הניתנים למדידה ובקרה

באחריות מנהל המוקד העירוני ההמלצות הבאות:

- 1) יש להגדיר מדדים ברורים גם לבחינת איכות השירות (כהשלמה לשימוש במדדים כמותיים).
- 2) יש לספק דוחות משוב תקופתיים לכל עובד על ביצועיו למול היעדים הכמותיים שהוגדרו ליחידה, ואף לפרסם דוחות אלה על לוח המודעות של היחידה. פעולה זו מבוצעת גם במוקדים טלפוניים אחרים.
- 3) יש לתחקר מקרים של חריגות ניכרות מהיעדים והמדדים שנקבעו על מנת לאתר את הגורמים להם ולפעול למניעת אירועים דומים בעתיד.
- 4) יש לעדכן את מדד "טיב השירות" בדו"חות המופקים ליחידה, כך שישקף בצורה מהימנה את דרישות העבודה ויעדי היחידה.

ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

באחריות מנהל המוקד העירוני ההמלצות הבאות:

- 1) על היחידה להפעיל אמצעים נוספים מלבד משלוח "דוח המטלות הפתוחות" ליחידות המבצעות מדי חודש, על מנת לזרז טפול ולמנוע פניות פתוחות למשך זמן ממושך מדי. להלן מספר הצעות:
 - א) לפנות טלפונית ליחידה המבצעת ולברר את סטטוס הטיפול בפניה, במידה והיא פתוחה מעבר לפרק זמן שיוגדר במשותף ע"י היחידה וכל אחת מהיחידות המבצעות.
 - ב) לגבש נוהל עבודה עירוני שיחייב את היחידות המבצעות לעדכן את מערכת המחשב גם במידה והפניה טרם טופלה (כך שיהיה בידי המוקד גם מידע על הסיבות לעיכוב והוא יוכל לעדכן את הפונה בהתאם).
 - ג) להפיק דוח מטלות פתוחות שנתי לכל יחידה מבצעת שיתן למנהל היחידה תמונה כוללת ויאפשר לו לכלול את הפניות בתכנון העבודה של יחידתו.

(2) מומלץ לפשט את סיום תהליך הטיפול בפניה ביחידה לפניית הציבור ע"י מתן סמכות למנהלת היחידה לאשר סופית מכתבי תשובה לפונים, ללא צורך בבדיקה נוספת של מנהל היחידה הממונה עליה. חשוב לארגן הדרכה למנהלת יחידת פניות הציבור לגבי ניסוח מכתבי מענה שירותיים.

7. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן שירות

- (1) יש לחלק בצורה טובה יותר את מספרי המוקדנים במשמרת בשעות היום לעומת שעות הלילה לפי ההספק שלהם. במטרה לשפר את המענה בשעות העומס, ולצמצם את הפער בעומסים על המוקדנים בין שעות היום והלילה.
- (2) את ההבחנה בגודל המשמרת בין ימי חול וסוף שבוע, ניתן להמשיך ולקיים כמתקיים כיום.
- (3) מומלץ לבצע רישום נפרד של פניות חוזרות בגין מטרדים שלא טופלו, כמדד נוסף לחומרת בעיה זו.
- (4) יש לווסת את שיבוץ המוקדנים באופן שיאפשר פיזור יעיל של העומס ביניהם. במילים אחרות, מוקדנים בעלי הספק נמוך ישובצו בשעות הפחות עמוסות. לחליפין ניתן לפעול לקדם את ההספק של כל המוקדנים, כך שהעומס יתחלק בצורה יותר שוויונית. דו"חות ההספק האישיים ופרסומם עשוי ליצור לחץ חברתי להשגת מטרה זו.

באחריות מנהל היחידה.

9. קיום שגרה ממוסדת של פעולה מתקנת

מסקנות

א. טיפול בתלונות

- (1) ניתן להפנות תלונות ליחידה במגוון אמצעים, הן לגבי טיפול בפניות שהופנו אליה (על אף שהטיפול בהם הוא כאמור בידי היחידות המבצעות) והן לגבי נותני השירות ביחידה עצמה.
- (2) התלונות המגיעות מטופלות בהתאם – אם ע"י תזכור היחידה המבצעת או ע"י בירור של מנהל היחידה עם נותן השירות עליו הוגשה התלונה.

ב. שיפורים מתמידים באיכות השירות

הביקורת מצאה כי מבוצעת ביחידה פעילות מתמדת לשיפורים בתהליכי מתן השירות, אם באמצעות שיפורים טכנולוגיים ואם באמצעות הפעלת מנגנונים ותהליכים לטיפול במוקדים טעוני שיפור בשירות, כגון הרחבת מתן היזון חוזר לפונים, כתיבה ופרסום אמנת שירות וכד'.

המלצות

על היחידה להמשיך ולקיים את הנוהל המסודר לטיפול בתלונות, לאתר מוקדים טעוני שיפור בתהליכי מתן השירות ולפעול באופן שוטף להכנסת שיפורים מקומיים במתן השירות.

10. שימוש מיטבי במסגרות תקציב נתונות לטובת הלקוחות

מסקנות

- א. תקציב היחידה כולל בעיקר את העלויות הקשורות לפעילות שוטפת, כולל שכומים שהוקצו לפעולות שוטפות הקשורות לשיפור השירות הפנימי והחיצוני ביחידה.
- ב. נראה עם זאת שתקציבים הנדרשים לפעילויות נוספות בהקשר זה, כגון עבור סדנאות שיפור שירות, ביצוע סקרי לקוחות ושיפור המחשוב, נכללים בתקציב החטיבה אליה משתייכת היחידה, או בתקציבי יחידות אחרות.

ג. בקרה על פעילויות שיפור

לא נמצאה כל פעילות בקרה על הפעילויות שבוצעו, לא פנימית ולא בדיקת שביעות רצון הלקוחות מהשיפורים שהוכנסו. בתוכנית לשנת 2000 מפורטים כלי המדידה עבור כל אחד מהשיפורים המתוכננים.

המלצות

באחריות הנהלת העירייה:

- א. מומלץ לשקול לכלול בתקציב היחידה גם הקצאה מוגדרת לפעילויות ניטור ושיפור שירות (כגון תקציב לביצוע סקרים או להדרכות לעובדים). לגבי פעילויות שיפור מקיפות יותר, כגון בתחום המחשוב, ניתן להשאיר את התקציב בתחום היחידה הנוגעת, כך שצרכי היחידה ישקלו לאור צרכי היחידות האחרות העירייה הזקוקות לשיפורים אלה.
- ב. חיוני להטמיע תהליכי בקרה ומדידה של השיפורים המבוצעים בשירות, על מנת לוודא שאכן השיפורים מורגשים ע"י הלקוחות ועל מנת לבחון את יעילות הקצאת המשאבים לשיפורים אלה.