

איכות השירות – אגף גביית ארנונה ואגרת מים

דוח מס' 29 לשנת 2000

הביקורת המליצה:

1. כללי
באחריות גזבר העירייה ומנהל האגף לגביית ארנונה ואגרת מים להמשיך ולהטמיע מכוונות לשירות בקרב עובדי האגף. הפעילות העיקרית הנדרשת כשלב ראשון בתהליך זה לגבש תפיסת שינוי ארגוני כולל, כחלק מהגדרת האסטרטגיה של האגף. השינוי הארגוני יידרש להתייחס למבנה האגף, הגדרת התפקידים והמערך הפיזי התואם.
2. באחריות גזבר העירייה, סגן הממונה על הכנסות העירייה ומנהל האגף לגביית ארנונה ואגרת מים לפעול ליישום שינוי המבנה הארגוני של האגף.
3. להמשיך ולשלב את נושא איכות השירות בתכנית העבודה תוך הקצאת משאבים לקידום הנושא.
4. לקיים שיחות והדרכות מיוחדות למנהלים באגף על מנת להטמיע בהם את חשיבות נושא איכות השירות ולהכשירם כ"מנהלי שירות", שיוכלו להנהיג ולהוביל את העובדים שלהם לאוריינטציה שירותית.
5. לבצע סקר לקוחות חיצוניים ופנימיים בצורה שגרתית, בתדירות שתקבע על ידי הנהלת האגף, במטרה לשפר תהליכי עבודה, לאתר מוקדים לשיפור בתוך האגף ובממשקים שלו עם יחידות אחרות בעירייה.
6. לבנות תהליך מסודר של הכשרת עובדים חדשים באגף.
7. להרחיב את שעות הפעילות של המוקד הטלפוני גם לשעות אחר הצהריים והערב על מנת שתושבים יוכלו לפנות למוקד הטלפוני גם בשעות שלאחר העבודה.
8. לפעול להגדלת הזמינות הטלפונית במוקד הטלפוני ובאזורי הגבייה כאחד.
9. לפעול לשיפור האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשות נותני השירות באגף.
10. להקפיד ולשמור על חסיון התיקים האישיים של התושבים החייבים הנמצאים בהליכים משפטיים על ידי נעילתם בארונות סגורים.
11. להרחיב את הפצת המידע לתושב לגבי דרכי הטיפול בבעיות מורכבות בנושאי מים.
12. מערך פיזי: נדרש שיפור משמעותי בתנאי העבודה הפיזיים של העובדים לרווחת העובדים ורווחת הלקוחות.

13. להגדיר נוהלי עבודה ולהקנות אותם בתהליכי הדרכה מוסדרים הן לעובדים קיימים והן לעובדים חדשים באגף.
14. להטמיע שימוש במדדים כמותיים שונים לגבי איכות השירות הניתנת ביחידות השונות באגף.
15. לשפר ולייעל תהליכי עבודה באגף בהיבטים הבאים:
א. להמשיך במדיניות יישום שיפורים לאור תלונות של תושבים.
ב. לשנות את נוהל העבודה הקיים, לפיו פונה שהמוקד אינו יכול לסייע לו, מקבל מהמוקדנית את מספר הטלפון של הגורם המטפל על מנת שיתקשר בעצמו ולהנהיג תהליך שירותי יותר בו המוקדן הוא שיעביר את הפניה לגורם הרלבנטי בעירייה להמשך טיפול.
16. להנהיג שיטת "ניפוי" יעילה יותר מרשימת המועמדים לצעדי גביה, בעיקר בשלבים הראשונים בתהליך, על מנת להימנע מנקיטת צעדים כנגד מי ששילמו את חובם.
17. להטמיע בקרב כל האזורים את ביצוע הפעילות המקדימה להגשת תביעות משפטיות.
18. לבחון את תהליך העבודה של הטיפול בתביעות ואת תפקודם של עורכי הדין בנושא, על מנת לצמצם למינימום את משך הטיפול.
19. להגדיר בבירור חלוקת תפקידים ואחריות בין כל הגורמים המטפלים בנושא ובכללם הגורמים באגף המים.
20. לשלב בהדרכת העובדים באגף את נושא המים, על מנת לשפר את יכולתם לתת מענה מידי לפונים, תוך צמצום הצורך להפנותם לגורמים נוספים.
21. לאפשר לכל פקידי הגבייה הרשאה להיכנס למערכת הממוחשבת בתחום גביית מים, להקליד ישירות דרישות לבקרת מדי-מים, הזמנת בירורי חשבון וכדומה.
22. לבחון את האפשרות לקיים תקשורת אלקטרונית מקוונת עם מחלקת צרכנות מים.
23. להנהיג נוהל עדכון הפונה באופן הסיום בטיפול בפנייתו תוך פרק זמן סביר.
24. לפעול לקיצור משך הזמן הנדרש לעדכון מערכת הגבייה הממוחשבת בתשלומים המבוצעים באמצעות הבנקים.
25. לבחון את האפשרות שהודעות התשלום השוטפות תכלולנה את ריבית הפיגורים בגין איחור בתשלום השובר הקודם, על מנת למנוע דחיית התשלום לסוף השנה.
26. לפעול לאיתור הגורמים לעיכובים בפעילות זו ולפעול להחלת העדכון על מספר רב ככל האפשר של זכאים.

27. לנצל את התשתית הקיימת באגף לביצוע חיובים בכרטיס אשראי ישירות מהמוקד הטלפוני ולהפעיל את השירות הנוסף לתושבים.

28. לבנות תהליך מוגדר ומוכר לכל העובדים לטיפול בתלונות לקוחות.

ראש העירייה הודיע בדברי תשובתו:

1. גיבוש תפיסת השינוי הארגוני ויישומו

במהלך שנת 2000 נבחן המבנה הארגוני של האגף וגובש מבנה ארגוני חדש העונה על צרכי האגף.

עיקרי הרה-ארגון:

הוקמו ארבע מחלקות:

א. שתי מחלקות לאכיפת גבייה, בחלוקה לאזורי גבייה.

ב. מחלקת שירותי קהל (מוקד טלפוני ומוקד לובי).

ג. מחלקת תיאום ובקרה.

במסגרת הרה-ארגון צומצמו 12 אזורי גבייה ל- 8 בלבד. עומס העבודה חולק באופן שיוויוני בין האזורים, בניגוד למה שהיה עד כה.

2. רה-אזור ארנונה בעיר – מבוצעת עבודה מטה בהובלת חטיבת התכנון ומינהל הכספים, במגמה

לגבש מדיניות ארנונה עירונית לעשור הקרוב.

במסגרת הפרוייקט תיבחן חלוקת העיר מחדש לצורך גביית ארנונה.

לוי"ז לסיום הפרוייקט, סוף שנת 2002.

3. שיפור המערך הפיזי לרווחת העובדים והלקוחות – הוחלל בביצוע השיפוץ הפיזי והחלוקה הפנימית

באזורי הגבייה.

לביצוע השיפוצים הוקצו 4 מיליון ש"ח בתב"ר (מתוכם תוספת 2 מיליון ש"ח ב- 2001).

בשלב הבא, מתוכנן שיפוץ בלובי העירייה, במגמה לספק את השירות בנוחות מירבית, תוך

הפרדה בין העמדות, לכיבוד צנעת הפרט. הוקמה עמדת מודיעין בלובי העירייה, בנושא ארנונה

ומים ומתפקידה לנתב את האזרחים בהתאם לסוג השירות.

4. שיפור השירות בנושא אגרת מים – הנחת המוצא גורסת כי מול התושב צריך לעמוד גורם אחד

המספק מענה, קרי: אגף גביית ארנונה ואגרת מים.

א. אגף ארגון ותקינה ביצע בחינה של תהליך המענה לציבור בנושא מים. בעקבות הבחינה,

הוצעו חמישה תהליכי עבודה עיקריים, הכוללים תחומי סמכות ואחריות, הצעה לקביעת

זמני שירות, צרכי מערכות המידע ואמצעים פונקציונליים.

מטרת הפרוייקט: השגת שיפור לאזרח, ע"י ממשק חזק בין מחלקת צרכנות מים לאגף גביית ארנונה ואגרת מים.

ב. במהלך חודש מאי 2000, הוקמה ועדת היגוי בראשות מנהל האגף לגביית ארנונה ואגרת מים ונציגים נוספים של מינהל הכספים, אגף המים, אגף ארגון ותקינה ואגף מט"מ להובלת התהליך.

ג. במהלך אוגוסט 2000 גובשה תכנית הדרכה המקיפה את הנושאים הקשורים בפניות תושבים.

עד עתה בוצעו שתי הדרכות. במהלך שנת 2001 יעברו כל עובדי האגף הדרכה. תכנית העבודה להצטיידות במחשבים, תותאם לקצב הכשרות העובדים ותבצע במהלך שנת 2001.

ד. איחוד חשבונות מים וארנונה – השבון משותף הופץ בינואר 2001.

ה. תקשורת אלקטרונית מקוונת עם מחלקת צרכנות מים

- מינהל הכספים קידם מתן הרשאות כניסה למסכי אגף המים.
- שופר ערוץ התקשורת המאפשר מעבר נוח בין שאילתות מים לארנונה.

5. מחויבות מנהלים לשירות – במסגרת תכנית ההדרכה האגפית קויימו סדנאות לשיפור השירות, חלק מעובדי האגף עברו סדנא זו במהלך שנת 2000, שאר העובדים ישתתפו בסדנא במהלך שנת 2001.

6. שירות מכוון לקוח

- א. ביטויים לגישה שאינה שירותית, טופלו ע"י מנהל האגף לגביית ארנונה ואגרת מים.
- ב. נוספו אמצעים טלפוניים לאזורי הגבייה כדי לאפשר מענה למירב הפניות.
- ג. ריכוז מתן שירות במקום אחד – ככלל, מתן השירות הן בנושא ארנונה והן במים, הינו במוקד הלובי, למעט במקרים חריגים. במוקד ניתן לבצע גם רישום אישור בטאבו.
- ד. קוצר זמן ההמתנה לקבלת שירות בלובי, זמן ההמתנה הממוצע לתושב, הינו כ- 10 דקות.
- ה. האגף פועל להכנת כתובים בכל תחומי העבודה.
- ה. מתן אפשרות פנייה ליחידה במגוון אמצעים –

- תשלום חשבונות ארנונה באמצעות האינטרנט הופעל בתחילת פברואר 2001.
- מערכת IVR שירותי מידע באמצעות קול – הטמעת המערכת, תאפשר מגוון שירותים ויישומים לדוגמא: תשלומי ארנונה ומים, קבלת מצב חשבון עדכני, מעקב אחר שאילתות כמו בקשות לטאבו וכד'.

ו. הורחבו שעות קבלת קהל ומענה טלפונים. נרכשו מדיום ותגי זיהוי לעובדי קבלת קהל.

בבדיקת מעקב שנערכה בחודש אוקטובר 2001 עלה כי:

1. רה ארגון האגף הסתיים ויושם בחלקו. טרם הושלמה בחינת נושא המינהלה ומחלקת בקרה. הוקמו 4 מחלקות: 2 מחלקות אכיפה, מחלקת שירותי קהל ומחלקת תיאום ובקרה הכוללת בתוכה את יחידות הנהח"ש אגפית.
2. במסגרת רה-ארגון צומצמו אזורי הגבייה מ12- ל8- בלבד. נבחנה אפשרות למשלוח הודעות מדי חודש, מחצית בחודש זוגי ומחצית בחודש אי זוגי, שלא יצאה לפועל עקב חו"ד של היועמ"ש לעירייה, מסיבות הקשורות לריבית והפרשי הצמדה.
3. גובשה תוכנית סופית לשיפוץ פיזי וחלוקה פנימית בקומה ג' בהתאם לרה-ארגון. שיפוץ מוקד קבלת קהל בלובי הכניסה ומוקד טלפוני בקומה 1 – נמצא בתהליך מתקדם. בקומה ג' בוצע שיפוץ מזערי של השירותים והמטבחונים אשר אינם קשורים ישירות לתוכנית שיפוץ הקומה. במוקד קבלת קהל בלובי העירייה בוצע שיפוץ חלקי בו הוקמה עמדת מודיעין לניתוב התושבים לקבלת השירות, בוצעה הפרדה בין העמדות ומתן השירות בישיבה, דבר המאפשר פרטיות בין המוקדן לתושב. במוקד הטלפוני מתן השירות לתושב הורחב והמוקדן עונה לכל הנושאים, כולל תשלום בכרטיסי אשראי, מצב זה משפר את השירות לתושב אך לא את זמן ההמתנה. הפתרון הינו בבחינה של הקצאת משרות וכניסת מערכת IVR לנושא.
4. שיפור השירות בנושא מים:
 - א. אין קשר מיחשובי בין האגפים בתוכו ומחוץ לו, הקשר הינו חלקי בלבד. קשר אינטר-נט אינו קיים, מאחר והמחשבים לא מחוברים לשרת ומחשבי ה- PC הינם ישנים, מדגמים 386 ו486-. לא בוצע אפיון לערוץ תקשורת מיחשובי בין אגף המים לאגף ארנונה, כפי שהונחה מנהל אגף המיחשוב. האגף נותן שירות רחב בכל הנושאים הקשורים למים מאחר ובמחלקת צרכנות מים צומצם מתן השירות לקהל. למרות האמור, מתפקד האגף ללא תמיכה קבועה של עובד מחלקת צרכנות מים למרות המוסכם.
 - ב. לא יושמו המלצות ועדת היגוי שהוקמה, לא התקבלו עובדים כמובטח ולא התקבלה תמיכה מיחשובית.
 - ג. הדרכת עובדים בנושאי מים
התקיימו 3 מחזורים שהאחרון ביניהם התקיים בחודש יוני 2001. ההדרכה הופסקה מאחר והתקיימה בשעות העבודה ועל חשבון מתן השירות לתושב וביצוע פעולות אכיפה, ומחסור בכוח אדם.
 - ד. איחוד חשבונות מים וארנונה

- החל מתאריך 1/1/2001 בוצע איחוד הודעות תשלום בארנונה ומים. החל ממועד זה נשלחת הודעה אחת בציון חיוב נפרד לארנונה ולמים.
- ה. תקשורת אלקטרונית מקוונת עם מחלקת צרכנות מים – המעבר בין שאילתאות יושם חלקית ורק במוקדי האגף בלבד.
5. מחויבות מנהלים לשירות – כאמור בוצעו 3 מחזורים של קורס מתן שירות בנושאי מים ובמסגרתם קויימה סדנא לשיפור השירות.
6. שירות מכוון לקוח:
אמצעים טלפוניים באזורי הגבייה:
א. בעניין זה קיימת בעיה טכנולוגית במרכזיית העירייה אשר מטופלת מול הגורמים המתאימים.
ב. נעשה מאמץ לתת שירות מרוכז ע"י מוקדן אחד בכל התחומים, מתחילת הבירור ועד סופו ע"י קבלת תשלום בקופת המוקדן וזאת על מנת לרכז את הטיפול במקום אחד מבלי לנייד את התושב.
פתיחת קופות באגף וקבלת תקבולים וקליטתם ON-LINE ע"י המוקדן, מונעת משלוח הודעות שגויות ותורמות להגברת אמינות המערכת.
ג. תהליך הכנת נוהלי עבודה נמצא בטיפול (באחריות לשכת סגן גזבר). עד סיום הכנת התהליך נכתבים ומופצים על ידי האגף תהליכי ביניים והוראות נוהל לביצוע העבודה השוטפת. כל שירות הניתן באגף מגובה בנוהל פנימי.
ד. תשלום ארנונה ואגרת מים באמצעות האינטרנט – יושם. מערכת IVR – מתקיים מו"מ אינטנסיבי עם גורם עסקי פיננסי אשר יספק את המערכת ללא תשלום. במקביל בוטל החוזה מול חב' טלרד בגין הזמנה שלא יצאה לפועל.
ה. שעות קבלת קהל במחלקת שירות קהל הורחבו וניתן לקבל שירות בימים א'-ד' עד השעה 18:00 וביום ה' עד השעה 15:00.
המוקדנים במוקד לובי לבושים במדים ועונדים תגי זיהוי.