

י"א בחשוון, התשע"ד
15-אוק-13 (15.10.2014)
סימוכין : 34729113

אל : מבקרת העירייה
מאת : מנהל אגף מחשוב ומ"מ

הנדון: התייחסות לטיטת ממצאים לדו"ח ביקורת בנושא הטיפול בפניות ובתלונות ציבור

מס' הסעיף	ההתייחסות
סעיף 160	נציין כי לצורך העברת המידע לביקורת נדרש היה פיתוח של דו"ח ייעודי על פי הדרישות שהוגדרו.
סעיף 166	במערכת קיים סט דו"חות בסיסיים, יחד עם זאת מודל BI למערכת טרם אושר. במסגרת רשימת הפערים להשלמת פרויקט 106, הוצגה בקשה למערכת BI ל-CRM.
סעיף 169	קיים במערכת מנגנון SLA, עם יצירת פנייה חדשה במערכת מופעל מנגנון לקביעת עדיפות טיפול, ובהתאמה נקבעים זמני יעד לשלבי הטיפול השונים. ההתרעה במערכת בשלב זה הינה "פסיבית" יחסית, אין התרעה מתפרצת לנציג השירות, הבקרה האפקטיבית כיום הינה באמצעות דו"חות.
סעיף 174	לפרויקט מוקצת חצי מישרת מטמיעה לליווי הלקוחות.
סעיף 177	במהלך השנים עם התפתחות המערכת, בוצעו מספר פעמים פעילויות לשיפור ביצועים. בנוסף, בוצע מיכון של תהליכים, כגון קליטת פניה, על מנת לייעל ולקצר את עבודת נציגי השירות.
סעיף 179 א' 4 ו-ב' 3	כפי שצוין בדו"ח הביקורת, כיום המערכות התפעוליות (מחוי"ג, חניה) אינן מקושרות למערכת ה-CRM ולכן מספרי הפניות שונים בכל אחת מהמערכות. מתוך הבנה של חשיבות הראיה השלמה של התושב (ראיית 360 מעלות) אנו מגבשים כיום תוכנית אסטרטגית לקשרי לקוחות בעירייה (CRM) בעירייה. במסגרת זו יתועדו כלל הפניות, על סוגיהם השונים ועל כלל דרכי הפניה (טלפון, פניה פרונטאלית, פקס, ...). ב-CRM. במסגרת זו ימוסד גם מספר פנייה אחוד.
סעיף 180 ב'	דו"ח פניות פתוחות מופק אחת לשבוע ונשלח ללקוחות באופן אוטומטי לרשימת התפוצה של רפרנטי פניות הציבור.
184	הדוח מציג פניות ומשימות פתוחות מעל 15 יום, ניתן גם לשנות פרמטר זה. אין המדובר בשורות כפולות.
187 א', ג'	בסיס המידע הכיל שורה לכל נושא פניה והיה ובפניה מסוימת נדונו מספר נושאים, יתועד כל נושא כשורה נפרדת בבסיס הנתונים. יש להתייחס ולתקן בהתאמה את היקף הפניות.
187 ד' 1	על פי האפיון המערכת מאפשרת פתיחת פניה ללא נושא ראשי, וזאת מאחר ולעיתים בעת הפתיחה יש קושי בהגדרת הנושא הראשי.
187 ה' 1	עד מאי 2014 בעת ניסיון לסגור פניה, הוצגה התראה אם לא צוין נושא ראשי. במאי 2014 נכתב שו"ש לבקשת הלקוח אשר אינו מאפשר סגירה של פניה ללא נושא ראשי.
187 ה' 1	כדי להקים כרטיס לקוח נדרש להזין שם משפחה, במקרים בהם הלקוח לא מסר שם משפחה אך מסר אמצעי קשר לחזור אליו, ניתן במערכת לסמן V בשדה "חסרים פרטים" סימון זה יבטל את שדה החובה בשדה "שם משפחה" ובשמירת הלקוח יישתל מספר.
187 ה' 1	בבדיקה מול המסמך, עולה כי תאריך מקור הפניה הינו 25/12/11, קרי אין פער שלילי אל מול תאריך קבלת הפניה במערכת.
187 ה' 1	שדה תאריך מקור הפניה הינו שדה בו הנציגה יכולה להזין עצמאית ערכים, ככל הנראה

<p>ישנה טעות אנוש בהקלדה שכן הוזן בשדה זה תאריך מפברואר.</p> <p>נציין כי לא נדרשה ולא מומשה, בדיקת תקינות בין שדות תאריך מקור הפניה ותאריך קבלת הפניה. מאחר וניתן להזין ערכים בשדה מקור הפניה, יתכנו לעיתים טעויות אנוש בהקלדה.</p>	<p>187 ה' 2</p>
<p>חשוב להבהיר כי שדה "תאריך אישור קבלה" הינו שדה מחושב המתאר SLA מבוקש – קרי עד מתי על יחידות העירייה לשלוח את מכתב אישור הקבלה (מחושב מתאריך מקור הפניה). זה אינו התאריך בו נשלח המכתב בפועל.</p> <p>כמו כן בפניה 2012-33965 לדוגמא ישנה טעות בהזנת תאריך קבלת הפניה, שכן על פי חקירת היסטורית הפניה ניתן לראות כי המייל התקבל ב-11/1, פתיחת הפניה בוצעה ב-15/1 וכדומה.</p>	<p>187 ה' 3</p>
<p>חשוב להבהיר כי שדה "תשובה סופית ללקוח" הינו שדה SLA מחושב המגדיר ליחידות העירייה עד מתי נדרש לשלוח את מכתב התשובה הסופי ללקוח.</p> <p>נדגיש כי אין זה התאריך בו מכתב התשובה נשלח בפועל.</p> <p>לדוגמא בפניה 2012-64545 תאריך התשובה בפועל ללקוח הינו 18/12/2012 או בפניה 2012-64530 תאריך התשובה בפועל ללקוח הינו 16/12/2012.</p>	<p>187 ה' 4</p>
<p>מההיבט הטכני, השדות סטאטוס בתהליך וסוג הפניה אינם תלויים / קשורים האחד לשני.</p> <p>להבהרת הרציונל של הקשר פניה – תלונה, מומלץ לפנות ליחידת השירות.</p> <p>לאור הפקת לקחים מעבודה השוטפת, בהנחיית יחידת השירות בוצע ב-02/01/2014 טיוב סטאטוסים:</p> <p>1. הוסרו תתי נושאים ב-"סגירת פניה":</p> <ul style="list-style-type: none"> • דרישה/תביעה נדחתה (לשימוש יחידת הסיכונים/ביטוחים) • התקבלה הודעה מהלקוח שאין צורך בטיפולנו • מכתב תשובה נשלח ללקוח. 	<p>189-194</p>
<p>חשוב להבהיר כי שדה "תאריך אישור קבלה" הינו שדה המגדיר SLA, שדה מחושב, המתאר ליחידות העירייה עד מתי עליהם לשלוח את מכתב אישור הקבלה (מחושב מתאריך מקור הפניה). זה אינו התאריך בו נשלח המכתב בפועל.</p> <p>בנוסף, שדה תאריך קבלת הפניה הינו שדה אותו נציג השירות יכול לעדכן ידנית ולעיתים עשויות להתרחש טעות אנוש בהזנתו.</p> <p>לדוגמא פניה מספר 2012-33726 תאריך קבלת הפניה מתייחס ל-2010, בעוד שהפניה, הטיפול בה וסגירתה מתרחשים בינואר 2012. ככל הנראה המדובר בטעות אנוש בהזנת השדה. כ"ל לגבי פנייה 2012-36924 בה תאריך קבלת הפניה מתייחס ל-2011, בעוד שהפניה, והטיפול בה מתרחשים בפברואר 2012.</p>	<p>195</p>
<p>חלק שני</p>	
<p>מעט לעת, על פי צורך, אגף המחשוב מבצע פעילות תחזוקה שוטפת לעדכון טבלאות המערכת (לדוגמא עדכון טבלת רחובות שבוצע ב-27/5/13), בעקבות פעילות זו מתבצע עדכון טכני של השדה המקושר לפניות שבהם צוין הרחוב שהשתנה.</p> <p>המערכת מתעדת כל פעולת עדכון לרשומת הפניה, הן טכנית והן אנושית, ולכן ניתן לראות זאת בפניות שצוינו.</p>	<p>עמ' 56 11 יג'</p>
<p>יש לציין כי כחלק מבדיקות עלייה לאוויר של גרסת מערכת חדשה מתבצעת תחילה בדיקת מסירה על צוות יחידת בדיקות התוכנה של אגף המחשוב במטרה לוודא את תקינות המערכת בסביבה החדשה.</p> <p>תהליך דומה מתרחש גם לאחר תיקון תקלה בייצור, בעקבות תקלה שדווחה ל-8025.</p>	<p>עמ' 56 12 ג' 2</p>



<p>כמו כן בודקי אגף המחשוב מבצעים, מעת לעת, ועל פי צורך, בדיקות יזומות לבדיקת תקינות המערכת במטרה להיות פרו אקטיביים במתן השירות.</p> <p>נ.ג. הינו בודק המערכת.</p>	
<p>ראו התייחסות בהתאם לסעיף עמ' 11 56 יג':</p> <p>(1) בתאריך 27/5/2013, המופיע 4 פעמים (נציין כי קיימת זהות לתאריכים בסעיף 11 56 יג') בוצע מהלך טכני לעדכון רחובות העיר, המהלך עדכן חלק מהרשומות במאגר, כפי שצוין.</p> <p>(2) כאשר מערכת פנייץ עלתה לאוויר הוקם מאגר כרטיסי לקוחות הפונים באופן ידני. כלומר כל יחידה יצרה כרטיס לקוח חדש לכל פונה והיה ולא איתרה כרטיס שנוצר על ידי גורם אחר בארגון.</p> <p>במהלך שנת 2012 עם הצורך בהקמת מועדון תושבים דיגיטל יצרנו בתהליך מיחשובי מאגר כולל של כרטיסי לקוחות לכל תושבי העיר והמחזיקים בנכסים בה. מאגר זה אוחד עם מאגר פנייץ.</p> <p>כדי למנוע כפל כרטיסים של לקוחות בוצע:</p> <ul style="list-style-type: none"> לאחר טעינת הכרטיסים מהמאגר - כאשר התקבלו פניות ואותר כי קיימים 2 כרטיסי לקוח ללקוח זה (כרטיס ידני מפנייץ וכרטיס שנוצר מהמאגר) – בוצע איחוד ידני של הכרטיסים. הליך זה במקרים בודדים ממשיך עד היום, עם גילוי של כרטיס לקוח כפול. במקביל, במהלך שנת 2013 בוצע, בשלבים, איחוד של כרטיסים (ידני ומאגר) באופן אוטומטי על פי כללים חד ערכיים שנקבעו על ידי יחידת השירות. 	<p>עמ' 58 יא'</p>
<p>ראו התייחסות בהתאם לסעיף עמ' 11 56 יג':</p> <ul style="list-style-type: none"> תאריך 27/5/2013 מופיע 8 פעמים – בוצע מהלך טכני לעדכון רשימות הרחובות בעיר. שאר התאריכים מתייחסים לאיחוד כרטיסי לקוח עם מועדון תושבים דיגיטל, כפי שצוין בהרחבה בסעיף הקודם. 	<p>ע"מ 66 סעיף י"ח</p>

ב ב ר כ ה,

מנהלת אגף מחשוב ומ"מ

**העתקים:
סמנכ"ל תכנון ומ"מ**



י"ח בחשון, התשע"ה
11 נוב 2014
סימוכין : 44646714

אל : מבקרת העירייה

מאת : אגף הפיקוח

הנדון : התייחסות לטיטת ממצאים לדוח ביקורת בנושא טיפול בפניות ובתלונות הציבור

במענה לטיטת הדוח הנ"ל, להלן התייחסותנו :

סעיף 122:

אגף הפיקוח נדרש, בהתאם לסעיף ב', לבצע תחקיר לרבות שיחה עם הפונה. מאחר וכאמור הפונה הגישה תלונה במשטרה, הוחלט ע"י סגן בכיר למנהל האגף הפיקוח ובעצה אחת עם התובע הבכיר שלא לבצע בדיקה על מנת לא לשבש את חקירת המשטרה. מן הראוי לציין שהתלונה אשר הועברה ע"י ממונה תלונות הציבור למנהל אגף הפיקוח לבצע תחקיר בלבד ולא להשיב לפונה בהתאם למפורט בסעיף ז' מאחר ובמקרים מסוג זה התשובות ניתנות ע"י היחידה לפניות הציבור (אגף הפיקוח לא התבקש להשיב לפונה).

סעיף 171:

לא רלוונטי לאגף הפיקוח

סעיף 172:

אכן התקיימה הדרכה ע"י חברה חיצונית ובנוסף התקיימו הדרכות ע"י נציגי פנ"צ

סעיף 173:

התקיימו הדרכות בנושא

סעיף 174:

לא רלוונטי לאגף הפיקוח



סעיף 175:

לא רלוונטי לאגף הפיקוח

סעיף 176:

לא רלוונטי לאגף הפיקוח

סעיף 177 א'-ג':

הממצאים נכונים

סעיף 177 ד'-ו':

לא רלוונטי לאגף הפיקוח

סעיף 178:

יש לבצע הדרכה בנושא

סעיף 180 א':

מתבצע ברמה אגפית באופן עצמאי

סעיף 180 ב':

לא רלוונטי לאגף הפיקוח

סעיף 180 ג':

לא רלוונטי לאגף הפיקוח

בברכה,

סגן מנהל אגף הפיקוח למינהל





א' בכסלו, התשע"ה
23 נוב 2014
סימוכין: 46205114

אל: מבקר העירייה

מאת: גזבר העירייה

הנדון: טיוטת ממצאים לדו"ח ביקורת בנושא טיפול בפניות ובתלונות הציבור
מבקר העירייה: 4246621 מיום 2.11.2014

רצ"ב התייחסות אגף חניה המהווה תגובת מינהל הכספים לטיטוטת ממצאי דו"ח הביקורת.

גזבר העירייה

התחתי:

המשנה למנכ"ל העירייה
סמנכ"ל תכנון, ארגון ומ"מ
מנכ"ל משאבי אנוש ומינהל
היועמ"ש
גנהל מינהל בת"ש
סגן גזבר
סגן גזבר ומנהל אגף חיובי ארנונה
סגן גזבר ומנהל אגף החשבות
מנהל האגף לגביית ארנונה ואגרת מים
מנהלת אגף לגביית אגרות ודמי שירותים
מנהל אגף חנייה ואכיפה
מנהלת אגף המיחשוב
מנהלת השירות העירוני ופניות הציבור
סגנית מנהלת אגף התקציבים
סגן מנהל אגף החשבות
מנהלת מחלקת תכנון תקציבי
רכז מידע ותאום משרדי ממשלה

כ"ג בחשון, התשע"ה
16 בנובמבר, 2014
סימוכין: 45254514

אל : מנהלת מחקר ופיתוח

הנדון: התייחסות האגף לממצאי הביקורת בנושא טיפול בתלונות הציבור

מבקר העירייה 42466214

לאחר קריאת הדו"ח להלן התייחסותי לסעיפיו הנוגעים לאגף החניה:

עמודים 24-25, סעיף 115

115 ד. - ככלל, אגף החניה שולח תשובות ביניים לפניית שמתעכבות. במקרה זה המדובר בפנייה שנשלחה ישירות ללשכת ראש העירייה ועל כן, תשובת הביניים נשלחה על ידם.

115 ה. התייחסות האגף הינה בהתאם לממצאים שמועברים מאגף הפקות.

115 ו. - אגף החניה סוגר את הפנייה בהתאם להחלטת תובע. האגף אינו הגורם המוסמך לקבוע אם התלונה מוצדקת אם לאו.

עמוד 30, סעיף 123

123 ג. במכתבנו התייחסנו בקצרה לחוויית השירות של הלקוח. לקחנו לתשומת לבנו להבא להרחיב הנושא ולהתייחס באופן פרטני יותר.

123 ד. עם סיום הטיפול בפנייה אגף החניה סוגר במערכת את הפנייה "טופל". לאגף אין אפשרות לאבחן תלונה כמוצדקת או לאו.

עמוד 42, 179 א. - מאשרים את ממצאי הביקורת

עמוד 43 סעיף 180 א. - נציין שלאחרונה דו"חות בקרה מתקבלים אחת לשבוע

עמוד 44, סעיף 181 א. ו. ב. - פניות המערבות טיפול של יחידות נוספות בנוסף לאגף החניה ומגיעות ישירות לפניית הציבור, הפיקוח והמענה הוא בידי יחידת פניות הציבור. במקרים בהם הפניה הינה ישירה לאגף החניה ופניות הציבור מכותבות בהעתקים, והיחידה לפניית הציבור מגיעה להחלטה שלא מדובר בתלונה, אלא בפניה רגילה, במצב זה אגף החניה שולח התייחסות לאגף הפיקוח, ואגף החניה אחראי לסגירת הטיפול.

עמוד 73, סעיף 40-

חוקיות תמרור/ סימון נבדקת מול אגף התנועה ובהתאם לצורך גם עם אגף הפקות.



במקרים בהם מתקבלות תשובות שאינן מספקות או במקרים בהם הפונה שב וטוען לאי חוקיות תמרור או סימון, אזי נציג של האגף שהוסמך לביצוע בדיקות שטח, בוחן ובודק את המקום.

תובע שהוסמך לביטול הודעת תשלום קנס על ידי היועץ המשפטי לממשלה, בודק את הנושא רק לאחר שלנגד עיניו ממצאי תנועה ו/או בדיקת שטח.

במקרה שלפנינו, הלקוח פנה ללשכת ראש העירייה והם אלה שבדקו פעמיים מול אגף התנועה.

עמוד 78, סעיף 46-

ככלל, כל פנייה בבקשה לביטול הודעת תשלום קנס נבחנת על ידי תובע מוסמך. התובע שקורא את הפנייה ובוחר אותה, מורה לנציג המטפל לבצע בדיקות הדרושות לו לשם מתן החלטה.

הטיפול לעיתים אורך זמן רב בשל הצורך לברר את הפנייה לעומקה עם גורמים נוספים.

בעקבות פנייה שנייה נערכה בדיקה במקום וממנה עלה כי אבני השפה נצבעו ושוננו לאפור אדום ועל כן תובע מוסמך הורה מחמת הספק בלבד על ביטול הדו"ח ועל החזר דמי הגרירה.

בברכה

מנהל אגף חניה

העתקים:

סגן מנהל אגף ומנהל מחלקת שרות
מנהל מחלקת תכנון ובקרה
מנהלת יחידת פניות בכתב



הנדון: התייחסות אגף התברואה לטיוטת ממצאים לדוח ביקורת בנושא הטיפול בפניות ובתלונות הציבור

מסקנות/המלצות	התייחסות	תוכן התלונה	תלונה מספר	סעיף	עמוד
אגף התברואה פעל בהתאם להנחיות פניות הציבור והעביר אליהם את ממצאי הבדיקה כנתבקש.	<ul style="list-style-type: none"> מדובר במשימה שהגיע אלינו מפניות הציבור בתאריך 11/1/14 אשר עליה היינו צריכים להשיב במישרין אליהם להוצאת תשובה לפונה. הפניה הועברה לבדיקת הגורם האמון באגף, למקרה זה מנהל החניון אשר זימן את הנהג המדובר לבירור, במסגרתו צין כי לא זכור לו המקרה. בשל חוסר הפרטים להתקשרות עם התושב, נשלח לו מייל בחזרה בתאריך 18.1.14 בו צוינו הממצאים והנייל נתבקש ליצור עמנו קשר על מנת שנוכל לבדוק טענותיו ולבצע תחקיר מעמיק יותר. מאחר ולא נתקלה כל תגובה מצד המלין על המייל המדובר במשך מספר ימים, נשלח עדכון ליחידת פניות הציבור על הנעשה בפניה והמשך טיפולם למתן מענה סופי, כפי שנתבקשנו. נציין ונדגיש כי בתשובתנו לפניות הציבור נרשם שמו של הנהג עמו נערך הבירור, כפי שביקש המלין. סגירת התלונה באופן סופי וסיווגה אינה בתחום אחריותנו. 	<ul style="list-style-type: none"> הפונה הלין על נהיגה לא נאותה ונהיגה פראית של נהג תוך ציון של תאריך, מקום ושעה ומספר הרישוי של הרכב. הערה: הפונה לא השאיר פרטים מזהים כגון: כתובת וטלפון, כך שהיה ברשותנו רק המייל של המלין. 	33681- 2012	116	25
אגף התברואה פעל בהתאם להנחיות פני"צ והעביר אליהם את ממצאי הבדיקה.	<ul style="list-style-type: none"> מדובר במשימה שהגיעה אלינו בתאריך 16/4/14 והועברה לבדיקת מנהל החבל האחראי על האזור בו אירע המקרה אשר מסר בתגובה כי המקרה אירע ביום שבת ולכן יש להפנות את המענה לידי מנהל השבת. מבדיקה של מנהל השבת נמסר כי נהג הקבלן מכחיש את המיזוס לו אשר הפניה הוחזרה אליו בשנית לחקירה מעמיקה יותר לאור חומרת המקרה. בתאריך 21/5/12 נשלח מכתב על ידי סגן מנהל האגף לתפעול לקבלן עם בקשה לתגובה עד תאריך 24/5/12. מבדיקה ברשומות שלנו, נמצא כי ס' מנהל האגף לתפעול ביקש להנחות את הקבלן להעביר את העובד מהעבודה בעיר תל אביב יפו אך אין תיעוד לתגובת הקבלן במערכת. 	<ul style="list-style-type: none"> הפונה הלינה על נהג שהחנה את רכבו במרכז הכביש והטיל את מימיו לעיני הציבור בגינה ציבורית וצעק על העובדים שעבדו תחתיו. 	41133- 2012	118	26



מסקנות/המלצות	התייחסות	תוכן התלונה	תלונה מספר	סעיף	עמוד
	<ul style="list-style-type: none"> מעבר להכשרה שנתנה עם פתיחת המערכת, לא הועברו הדרכות נוספות, אולם כל שאלה או בעיה לגבי המערכת אותה או מפנים למטמיעה מטעם פניות הציבור או נענים ומקבלים התייחסות עניינית ופתרון. 		172	40-45	
	<ul style="list-style-type: none"> לא ידוע לנו על נהלי היחידה הדנים בהליך הטיפול בפניות/תלונות אולם או פועלים בהתאם להנחיות המופיעות במשימה 		173		
	<ul style="list-style-type: none"> אין לנו קשיים בפתיחת פניות. במידה ואנו נתקלים בבעיה ולא ניתן להשיג את המטמיעה, או שולחים מייל ונענים בהתאם ו/או פונים למוקד השירות 8025. 		174		
	<ul style="list-style-type: none"> ההנחיות של נציגות פני"צ ברוב הפניות הינן ברורות. במקרים בהם קיים ספק, או נמצאים בקשר עם הנציגות אשר מגיבות וזמינות אלינו בכל עת. 		176		
	<ul style="list-style-type: none"> א. המערכת אכן איטית וישנן תקלות רבות בפעילותה. ב. המערכת אכן קצת מסורבלת ג. לא קיים קושי באיתור מסמכים בתוך פניה. קיים קושי באיתור פניות סגורות כאשר אין בידנו פרטי לקוח. ד. במקומות בהם לא קיימת מערכת או אכן מקיימים קשר באמצעות מיילים. ה. אכן לא ניתן להפיק דוחות ניהול ובקרה. הדוחות היחידים שנשלחים אלינו מדי שבוע הינם דוח חריגים שמתייחס רק לאותו רפרנט שמטפל ולא לגבי שאר המשתמשים במערכת ולכן יש קושי לבצע בקרה על כל האגף. ו. על כל עדכון ושינוי במערכת, נשלח מייל אודות השינויים שבוצעו בצורה מפורטת וברורה. 		177		
	<ul style="list-style-type: none"> ידוע לנו מה ההבדל בין תלונה לפניה ואנו פועלים על פי הנחיות יחידת פני"צ. 		178		
	<ul style="list-style-type: none"> בזמן הביקורת אכן היה עיכוב במתן הדוחות ונכון להיום הדוחות מגיעים בזמן, למעט הנושא שהועלה קודם שהדוח הינו אישי ולא ניתן לעקוב אחר כל יחידות האגף. 		180 א'		
	<ul style="list-style-type: none"> אכן לא ניתן להפיק דוחות אופן עצמאי. במידה ואנו מבקשים דוח ספציפי מפניות הציבור או נענים בחיוב. 		180 ב'		
	<ul style="list-style-type: none"> מודעים לאפשרות חיפוש מתקדם אולם לא יודעים בדיוק כיצד להפיק דוחות. 		180 ג'		



התייחסות השירות המשפטי לטיטת ממצאים - 11 12 14

ס.בכירה ליועמש מנ.תחום יעוץ חק

Sent: Thursday, December 11, 2014 3:33 PM

To: מבקרת העירייה

Cc: - היועץ המשפטי לעירייה; - סמנכל למשאבי אנוש ולמינהל;
 מנהלת השירות העירוני ופניות ציבור; - סגנית בכירה א מנ.תחום דיני עבודה
 Subject: טיטת ממצאים לדוח ביקורת בנושא הטיפול בפניות ותלונות הציבור

שלום רב,

להלן התייחסותנו לטיטת הממצאים בנושא שבנדון:

עמ' 17 סעיפים 74-77 -

לסעיף 76 - אין כל בסיס לטענה, לפיה "לא התבצע דיון במינוי ממונה על תלונות הציבור בעירייה, ואישורו, בתהליך מסודר, על ידי מועצת העירייה, כנדרש בחוק". כפי שהבענו עמדתנו בעבר לא אחת, מינוייה של הגב' נעשה מכוח סעיף 20 לחוק הרשויות המקומיות (ממונה על תלונות הציבור) (להלן: "חוק ממונה על תלונות הציבור" או "החוק"), שעניינו "הוראות מעבר", הקובע כי עובד העירייה שמונה כדין לבירור תלונות הציבור ועסק בפועל בבירור תלונות כאמור ערב פרסומו של החוק, יראו אותו כאילו מונה להיות ממונה על תלונות הציבור לפי החוק (ובלבד שבתום חמש שנים מיום הפרסום יתקיימו בו תנאי הכשירות). חוות דעתנו הייתה ועודנה, כי נוכח מינוייה כדין של הגב' כמנהלת פניות הציבור, ובכלל זה תלונות הציבור, ועיסוקה בפועל בבירור תלונות ערב פרסום החוק, אזי רואים בה כמי שמונתה מכוח החוק ולא נדרש דיון או אישור מועצה למינוי זה.

לסעיף 77 - אנו סבורים, כי אין סתירה בין המבנה הארגוני, לפיו הממונה על תלונות הציבור הינו חלק מלשכת ראש העירייה לבין העדר כפיפות מקצועית בבירור תלונות לראש העירייה. המבנה הארגוני, יש להניח, נועד דווקא לתת נופך של חשיבות לטיפול בפניות ובתלונות הציבור, וממילא אין בו כדי להעיד על כי הממונה איננו עצמאי ובלתי תלוי "במילוי תפקידיו" כמתחייב בחוק. חיזוק לאבחנה זו ניתן למצוא, למשל, בעובדה שגם מבקר העירייה כפוף לראש העירייה (ואין חולק על עצמאותו במילוי תפקידיו) או בעובדה שהיועץ המשפטי כפוף ארגונית למנכ"ל העירייה בעוד שמקצועית כפיפותו הינה לחוק ולפרשנותו בידי היועץ המשפטי לממשלה.

עמ' 33-38 סעיפים 135-152 -

לסעיף 140 (ה) - נבקש לשוב ולהבהיר, כי אין ולא יכול להיות פיקוח של היועץ המשפטי על העברת תלונות על הממונה ו/או מי מעובדיו לטיפולו, כאשר אלה אינן מוגשות במישרין אליו. חזקה על הממונה ו/או עובדיו כי הם פועלים בהתאם להוראות החוק. בהקשר זה ניתן לחזור ולהדגיש את תהליך הבירור שקובע החוק לגבי תלונות כאמור.

לפרק ד' (תלונות על עובדי עירייה) - לא מצאנו סתירה בין סעיף 11 לחוק הרשויות המקומיות (משמעת) (להלן: "חוק המשמעת") לבין טיפולו של הממונה בתלונות על עובדי עירייה, ולו הייתה סתירה כזאת הרי שהייתה זו סתירה בין דברי החקיקה. סעיף 11 לחוק המשמעת קובע כי "ראש רשות מקומית או מי שהוא הסמיך לכך או היועץ המשפטי לממשלה רשאים להגיש לתובע קובלנה על עבירת משמעת שעבר עובד הרשות המקומית". סעיף 5 לחוק ממונה על תלונות הציבור קובע כי כל אדם רשאי להגיש לממונה על תלונות הציבור תלונה, בין היתר, על עובד, על נושא משרה ועל ממלא תפקיד ברשות המקומית. פרשנות

התייחסות השירות המשפטי לטיזת ממצאים - 11 12 14

לפיה, כל תלונה על עובד העירייה צריכה להתברר לפי חוק המשמעת ע"י ראש העירייה (או סמנכ"ל מש"א שהוסמך לכך על ידו), מרוקנת מתוכן את סמכותו של הממונה לגבי כל אותן תלונות והופכת אותו ל"צינור" להעברת התלונה בלבד. אנו סבורים, כי הפרשנות הראויה היא זו שיוצרת הרמוניה חקיקתית בין שני דברי החקיקה, ולפיה הממונה מוסמך לברר את התלונה מכוח החוק, אך ככל שהבירור מעלה חשד לכאורה לביצוע עבירת משמעת אזי עליו להעבירה לטיפול של סמנכ"ל מש"א לפי חוק המשמעת. ברי, כי לא כל תלונה על עובד עניינה משמעת. כך, וככלל, ניתן לומר שתלונות על תפקודו המקצועי של העובד אינן עולות כדי עבירת משמעת. אכן, סמכות הממונה כרוכה בהפעלת שק"ד באשר לסיווגה של התלונה (אם בענייני משמעת עסקינן אם לאו), ואולם, אנו סבורים, כי זוהי מצוות המחוקק בחוק ממונה על תלונות הציבור.

עמ' 84-86 סעיפים 53-61 -

לסעיף 53 – חוק המשמעת אינו קובע כי "יש להעביר כל תלונה על עובד עירייה לבירור של ראש העירייה/מי שהסמך מטעמו...". הסעיף קובע, כפי שצוטט לעיל, כי ראש העירייה או מי שהוא הסמך לכך רשאי להגיש לתובע קובלנה על עבירת משמעת.

לסעיפים 55-58 – כאמור לעיל, הליך בירור התלונות על עובדי העירייה ע"י הממונה אינו סותר את סעיף 11 לחוק המשמעת. יתירה מכך, אנו סבורים, כי הליך בירור התלונות על עובדי העירייה ע"י הממונה אף אינו גורע מהוראות הנוהל העירוני הקובע כי "ההליך המשמעת (במישור המינהלי, במישור החקירתי ואם בכלל) ייפתח רק עפ"י שיקול דעתו ובהתאם לסמכויות המוקנות לסמנכ"ל משאבי אנוש, בתפקידו כממונה העירוני לנושא משמעת מכוח חוק הרשויות המקומיות (משמעת)". הממונה איננו פותח הליך משמעת, אף לא במישור המינהלי או החקירתי. הוא מברר את התלונה שהגיש אדם על עובד על פי הסמכויות שהוענקו לו בחוק. בתום בירור זה, יכול שיעביר את התלונה לטיפולו של סמנכ"ל מש"א מכוח סמכויותיו עפ"י חוק המשמעת, אך יכול גם שימצא כי התלונה אינה מעלה ולו חשד לביצוע עבירת משמעת ולכן יורה על טיפול בה בדרך אחרת.

בברכה,

ראש תחום ייעוץ וחקיקה

4.1.2015

תגובה לטיוטת ממצאים לדו"ח ביקורת בנושא הטיפול בפניות ובתלונות הציבור

פתח דבר

התייחסות כללית לממצאי הביקורת

1. הביקורת היוותה עבור הנהלת היחידה הזדמנות טובה לבחינה נוספת של תהליכי עבודה. הממצאים הצביעו על מספר נושאים שנמצאו על ידי הנהלת היחידה ראויים לטיפול, ותוקנו עם קבלת הממצאים.
2. בעת הקמת היחידה נקבעו גבולות האחריות בטיפול בפניות. היחידה מטפלת בפניות ותלונות הציבור המופנות לראש העירייה, מנכ"ל העירייה, יחידת פניות הציבור ופניות ללא כתובת מוגדרת בעירייה. אלפי הפניות המתקבלות מידי יום, ישירות ליחידות מטופלות על ידן ובאחריותן. הממצאים בדוח הביקורת מתבססים על נתונים שסופקו על ידי אגף המחשוב. מניתוח הממצאים עולה כי אלו כוללים גם פניות של כלל היחידות המשתמשות במערכת ה-CRM כמערכת תפעולית לניהול הפניות שמתקבלות ישירות ביחידות.
3. מערכת ניהול קשרי לקוחות, ה-CRM, עלתה לאוויר בשנת 2011. בשנת 2012 בעקבות תהליכי ההרצה הראשוניים, עלו שו"שים (שינויים ושיפורים) רבים והחל תהליך טיוב ושיפור של פונקציונאליות המערכת בהתאם למתווה התקציבי שהוגדר. היחידה פועלת להשלמת פערי צרכים מהמערכת וחשוב לציין כי עדיין קיימת רשימת בקשות לשדרוגים בשיתוף עם אגף המחשוב. הכנסת מערכת מחשוב חדשה גרמה להאטה בזמן הטיפול הממוצע בפניות בתחילת דרכה, אך עם השנים ועם כניסתה בימים אלו למוקד שירות 106, חל שיפור ביצועים.
4. הנהלת היחידה, כחלק משגרת העבודה, בוחנת תהליכים ומבצעת שינויים בתהליכי העבודה ביחידה, בבקרה ומעקב וכן בשדרוג המערכת הממוחשבת שהביאו למגמת ירידה בממוצע זמן הטיפול בשנת 2014 לעומת 2012. זמן הטיפול הממוצע בשנת 2012 עמד על 24 ימים זמן הטיפול הממוצע בשנת 2014 עומד על 13 ימים
5. לנושא הפקת לקחים ולמידה מערכתית - כאשר עולים נושאים כלל מערכתיים המחייבים טיפול, עומדות בפני היחידה מספר אפשרויות ללמידה, שיפור והעלאת רמת השירות. הדבר נעשה באמצעות מנכ"ל העירייה/משנה למנכ"ל, מנהלי האגפים ויחידת השירות.
6. איכות הנתונים במערכת ה-CRM – נציין כי בעקבות שינויים שנערכו במערכת יש היום מאגר לקוחות עירוני ומכאן שחל שיפור משמעותי המשפיע על טיוב הנתונים במערכת. כמו כן אנו בעיצומו של תהליך בניית מאגר "לקוחות עסקיים". אגף המחשוב ויחידת השירות ופניות הציבור ימשיכו לטייב את מאגרי הנתונים העירוניים במטרה ליצור בסיס נתונים אחוד לכלל העירייה.

7. העלאת רמת הרישום במערכת ה-CRM – חל שינוי ברמת הרישום במערכת בשנת 2014 בהשוואה לשנת 2012. השינוי נובע כחלק מלמידה, התמקצעות ושינויים שהנהלת היחידה מבצעת באופן שוטף.

8. להלן נושאים לטיפול שעלו מהממצאים :

א. **הקפדה על הוראות החוק לעניין עדכון הנילון במהלך טיפול בתלונות.**
ההחלטה להעביר את התלונות באמצעות המנהלים לידי הנילון נבעה מהעובדה כי מרבית התלונות הינם על עובדי שטח שאינם בעלי כתובת עירונית אישית (סיירת ירוקה, פיקוח, תברואה וכו') אולם הוקפד כי התייחסות הנילון תבוא לידי ביטוי בתגובת מנהל היחידה. בסיום הטיפול בתלונה – נשלח מכתב תשובה לפונה עם העתק למנהלים.

היחידה החלה להקפיד על חובת עדכון הנילון ישירות ולא דרך מנהליו.

לעדכון העקיף לא הייתה כל השפעה על איכות הטיפול בפניות או על הקשר עם הלקוח.

ב. **רישום סטטוס בעת סיום הטיפול בפנייה בשדה "סטטוס בתהליך" ב-CRM.**
הוגשה בקשה לאגף המחשוב לצמצום מספר הסטטוסים על מנת למנוע טעות בפרשנות. צוות היחידה עבר ריענון נוסף תוך שימת דגש להבדלים בין הסטטוסים ועד שיסתיים הפיתוח באגף המחשוב תוגבר הבקרה בנושא זה.

לרישום לא הייתה כל השפעה על איכות הטיפול בפניות או על הקשר עם הלקוח.

ג. **שדה "פניית לקוח אל"**

הנושא טופל והנציגה הקולטת את הדואר ממלאת שדה זה.

לרישום לא הייתה כל השפעה על איכות הטיפול בפניות או על הקשר עם הלקוח.

ד. **נוהל טיפול בפניות הנוהל לטיפול בפניות הציבור של היחידה עודכן וישמש אותנו עד לתחילת הפעלת מערכת ה-CRM** במוקד שירות 106. המעבר מחייב שינוי תהליכי עבודה והנוהל יעודכן ויופץ לכל הרפרנטים ובפורטל העירוני.

חלק ראשון

כללי

סעיף 7

התלונות מטופלות אישית על-ידי המנהלים. (הן מועברות באמצעות המייל על-ידי הממונה למנהלים, שבדקים את התלונה על-פי הנחיותיה), הרפרנטים הם אנשי הקשר לצורך בקרה, וזאת להבדיל מהפניות בהן באפשרותם לפעול עצמאית.

סעיף 16

הממצא אינו מדויק ואינו רלוונטי.

בעבר, קבלת קהל תועדה ידנית על-ידי הנציגה בטבלה מובנית. כמו כן, הנהלת היחידה בוחנת באופן קבוע את התהליכים ומבצעת שינויים ולכן החל משנת 2013, כל מפגש של לקוח ביחידה מתועד על-ידי הנציגה במערכת ה-CRM. יצוין כי פניות טלפוניות שבעקבותיהם נפתח טיפול, מתועדות אף הן.

סעיפים 17+18

ההתקשרויות שייכות ליחידת השירות ולפעילות של כלל יחידות העירייה. מלבד חברת "ס.", אשר ליוותה את מנהלת הצוות, אך לא מדובר בתהליך של אבחון ארגוני שהנו באחריות ארגון ותקינה בלבד ולכן לא היה מה להעביר לביקורת.

סעיפים 19-21

התיאור בסעיף 19 אינו תואם את פירוט התקנים בפועל.

להלן פירוט התקנים הקיימים ברישומי ארגון ותקינה:

מק"ט	מס. סידורי	תואר משרה
7	70	אחראי תיאום ומעקב
29	55	אחראי תיאום ומעקב
2376	25	נציג פניות ציבור
2812	15	נציג פניות ציבור
3129	10	מנהלת השירות העירוני ופנ"צ
3139	20	נציג פניות ציבור
7950	75	עוזר תיאום ובקרה
16074	35	נציג פניות ציבור
17025	50	אחראי תיאום ומעקב
19980	15	ס.מנ. שירות עירוני פנצ חופש מידע
20656	60	אחראי תיאום ומעקב
20722	40	בוחן תלונות בכיר
20959	30	נציג פניות הציבור
20960	65	אחראי תיאום ומעקב
21599	10	מנהל מוקד פנ"צ
21804	25	מרכז פרויקטים לשירות
21805	10	מנהל פיתוח והטמעת שירות

סעיף 25

נבקש להבהיר - נציגת פנ"צ הנשארת בתורנות מבצעת את מכלול הפעילות: טיפול בפניות הכתובות, קבלת קהל ומענה טלפוני ולא כפי שצוין "לצורך מענה טלפוני".

פרק א' – פניות ציבור

מערכת ה-CRM

סעיפים 39 + 40 + 41 + 88 + 89 + 93 + 94

מערכת ה-CRM החליפה את מערכת פניות הציבור והותאמה לתהליכי העבודה שהיו במערכת, ולכן לא היה צורך לשנות את הנוהל עם כניסת המערכת.

נוהל היחידה נכתב בשנת 2008 ויעודכן ב-2015 עם כניסתה של מערכת ה-CRM למוקד שירות 106, מאחר שהדבר ישפיע על תהליכים מסוימים בתהליך הטיפול בפניות ציבור.

נוהל היחידה משנת 2008 נמסר לביקורת.

הנוהל הועבר עם כתיבתו על-ידי היחידה לארגון ותקינה כבר בשנת 2008 לשם פרסומו - הנוהל יועבר בשנית כיוון שהנוהל המפורסם באתר אינו עדכני.

סעיף 42 א'

הממצא אינו מדויק.

לטענת הנציגות, נראה כי לדבריהן ניתנה פרשנות שונה על ידי הביקורת ממה שנאמר על ידן. לטענתן הטיפול בפניות ובתלונות הוא שגרת עבודתם ומקצועיותן. ראוי לציין כי מדובר בעובדות ותיקות, אשר עובדות שנים בהתאם לנוהל, ונראה שפרשנות הביקורת שגויה.

הנציגות המטפלות בתלונות מכירות את הנוהל ואת החוק. בדוח צוין: "כמקובל ביחידה" – המשמעות הינה העבודה על פי הנהלים של טיפול בפניות/תלונות. כמו כן, מנהלת הצוות, בתדריכים השבועיים, מרעננת ונותנת ביטוי לנהלים.

תהליכי העבודה ביחידה מחייבים הפעלת שיקול דעת על-ידי כל אחת מהנציגות כדי לקצר ולצמצם ככל שניתן את משך זמן הטיפול. אולם לעיתים נדרש לפעול בדרך שונה, לדוגמה: כאשר פרנט נעדר, הפנייה מועברת למנהלו או למי שאמור לטפל בפועל.

סעיפים 52 + 53 + 54 + 83

הקריטריונים לביצוע הסיווג, קבועים ומפורטים בחוק הממונה. כמו כן, הממונה רשאי לברר את התלונה בכל דרך שיראה לנכון (סעיף 5 ב') והחלטה על דרך הטיפול מבוססת על החוק, הניסיון המקצועי ועל פי שיקול דעתו.

במצבים בהם מתוך טיפול בפנייה עולה כי מדובר בתלונה, נציגת פני"צ פונה להתייעצות, בעל פה או במייל, עם הממונה ורק לאחר אישור הממונה, ניתן לבצע שינוי בסיווג.

סעיף 55

ניתוב הפניות מתבצע בהתאם לחוזקות, כישורים ויכולות של כל נציגה, תוך שמירה על הוגנות ככל שניתן, בעומס העבודה וזמינות הנציגות.

סעיף 56

הממצא אינו מדויק.

כל הצוות עבר סדנת כתיבה בשנת 2005. כמו כן, במסגרת קורס רפרנטים בשנת 2009 – נכללה סדנה בכתיבה שירותית אפקטיבית שהועברה על-ידי הגברת א. צ. . ראוי לציין כי באופן רציף, הנהלת היחידה מלווה באופן פרטני את הנציגות בתחום הכתיבה, גם בישיבות אישיות וגם בישיבות צוות.

סעיפים 61 א'-ב' + 12 ח' (חלק שני)

הממצא לא רלוונטי כיום.

בעבר "נושאי הפנייה" לא היה שדה חובה, החל משנת 2013 הנו שדה חובה במערכת, ולפיכך לא ניתן לסגור פנייה ללא מילוי השדה.

כמו כן, בימים אלו, לקראת עלייתה של המערכת במוקד שירות 106 וכצורך של הארגון לנתח את כלל הפניות המתקבלות, נבנה עץ נושאים ארגוני שממנו ייגזרו נושאי הפנייה לכלל המשתמשים במערכת.

סעיף 62 **הממצא לא נכון.**

קיימות הנחיות ברורות המשמשות מיום הקמת היחידה (כפי שציינה הביקורת בסעיף 42 ב').

סעיפים 63 + 187 ג (2) + 189 עד 194

"סטטוס בתהליך" מקבלים את הערות הביקורת, יש לציין כי:

בשנת 2012 – מערכת ה-CRM הכילה שבעה סטטוסים.

בשנת 2013 – עם כניסת מערכת ה-CRM למשל"ט חינוך, צמצמו את מספר הסטטוסים לחמישה. עם קבלת הממצאים, החלטנו על צמצום הסטטוסים לארבעה סטטוסים והוגשה בקשה לאגף המחשוב. צמצום אפשרות הבחירה (הסטטוסים) ימנע את טעויות הרישומת.

נדגיש כי הגדרת "הסטטוס בתהליך" אינה משפיעה על איכות הטיפול בפנייה, מדובר ברישומת טכנית בלבד.

סעיפים 65 + 66 + 67

הבקרה נעשית באופן קבוע וקיימות מספר רמות בקרה:

- א. בקרה על ידי הנציגה
- ב. בקרה על ידי מנהלת הצוות (מעל 14 יום)
- ג. בקרה על ידי סגן מנהל היחידה (מעל 30 יום)
- ד. בקרה על ידי מנהל היחידה (מעל 60 יום)

משנת 2014 הבקרה מתנהלת אחת לשבוע. באופן אוטומטי מופק מהמערכת לכל משתמש CRM דוח פניות אשר טיפולם מעל 14 יום טרם הסתיים. על פי דוח זה נערכת הבקרה. נעשה שינוי בנושא בקרה ומדידה מאז 2012 והתוצאות מעידות על כך.

כיום S.L.A. (זמן תקן) בטיפול בפניות אחיד לכלל הפניות.

כאשר מערכת ה-CRM תוטמע במוקד שירות 106, ייבנה S.L.A. ארגוני לטיפול בפניות.

לגבי בדיקת לוח זמנים טיפול של נציגה ביחס לעצמה – אחת לפרק זמן, בישיבות צוות או בפגישה אישית מוצגים הנתונים האישיים מתוך ראייה חיובית לשיפור ההישגים. מעת לעת הנתונים מופצים במייל לכלל היחידה.

סעיף 68 ב'

הגדרות הזמן ידועות היטב לצוות, מובאות בתדריכי הצוות ובשיחות אישיות של מנהלי היחידה. אכן, עומס העבודה בשנת 2012, לעיתים השפיע על זמני הטיפול – יחודו ההנחיות ותערך בקרה נוספת על ידי הנהלת היחידה.

סעיפים 70, 197, 198

עומסי עבודה - הסעיף בא להציג פער בין התחושה של הנציגות לבין נתוני המערכת הממוחשבת שנמצאו על ידי הביקורת. לא ניתן לקבל תמונה מהמערכת הממוחשבת מאחר שאינה מכילה את כל היקף הפעילות של נציגות פני"צ במהלך שעות העבודה.

יומה של נציגת פני"צ מורכב מטיפול בפניות ציבור בשלושת הערוצים: טלפוני פרונטלי ומכתבים. בנוסף מבצעת בקרה ומעקב על פניות ומשימות שהוקצו לטיפול רפרנטים. תחושת הצוות של לחץ עקב עבודה במספר ערוצים במקביל, טופל על ידי שינוי במבנה הפיזי ביוני 2013, כאשר היחידה חולקה לחזית ועורף.

לעניין ההערה כי לא נמצא תכנון חשיבה וראייה מערכתית - יש לציין כי קיים תכנון ותפישה הפעלה. עם זאת, כמות הפניות הכתובות, הטלפוניות וקבלת הקהל אינן נשלטות על ידי היחידה ומושפעות מתהליכים ואירועים בעיר, ולכן חייבת גמישות של ההנהלה בתכנון היומי.

קביעת הביקורת על טיפול של ארבע פניות במוצע ביום שגוי (סעיף 197). להלן הטבלה המפרטת את המטפלים בפניות בפועל ולא כפי שצוין בטבלת הביקורת אליה צורפו גם המנהלים וגם מזכירת היחידה.

שם העובד	כמות פניות
*מ.ה	670
ר.ש	1,067
י.מ	1,117
ש.ד	1,223
ד.ש	1,285
מ.ר.א	1,509
א.ק	1,527
ד.ל	1,578
ג.ב	1,645
סה"כ	11,930

*הנציגה מ.ה. עבדה כחודשיים בלבד בשנת 2012

בדוח ציינה הביקורת כי קיימים סוגי פניות שונים וכן מורכבות שונה של הפניות, אולם בחלוקה המופיעה בטבלה, הביקורת לא לקחה בחשבון נושא זה ואת החלוקה השונה בין הנציגות, כמו גם את קבלת הקהל (1500 איש) המענה הטלפוני (26,998) כפי שמופיע בנתונים שהוצגו בדוח בעמ' 4 סעיף 12 וכן מעקב ובקרה על פניות שהוקצו (5,444).

סעיף 72

אגף רבעים ושכונות שינה את פניו ואת תפיסת ההפעלה שלו, ובתיאום עם משנה למנכ"ל, שהאגף באחריותו, מצאנו שקיימת אפקטיביות גדולה יותר בהפעלת האגף לבדיקת המצב בשטח ובכך נוצק תוכן נוסף לאגף רבעים ושכונות ולקשר עם התושבים, שזהו בסיס קיומו.

סעיף 73

הממצא לא נכון.

מפגש רפרנטים הנו מפגש מקצועי מעמיק, אשר מועבר בדרך חווייתית ומלמדת ולהלן מקצת הפעילויות שהתקיימו בימים אלו:

2007 – יום רפרנטים "מגלים את הקשר" להטמעת הערכים קלות שקיפות ורגישות וכיצד באים לידי טיפול בטיפול בפניות.

2008-2009 – 6 סדנאות "כתיבה שירותית" לרפרנטים. בכל סדנא נערכו 6 מפגשים בנושא כתיבה שירותית.

2010 – יום רפנטים "התלהבות בשירות" ו"שירות מהסרטים" בדגש על מתן שירות ברמה הרגשית ללקוחות הפונים.

2011 – כותבים בקשר – "כתיבה שירותית מזווית אחרת" ולימוד שפת הסימנים.

2012 – "ההגיון שברגש" ו"שיווק דיגיטאלי" – בדגש על חדשנות בשירות.

2013 – עבודת צוות של הרפרנטים באמצעות חלוקה לקבוצות הטרוגניות לטיפול הקש"ר כמקדם טיפול בפניות.

פרק ב' - תלונות ציבור

כללי

קיימים מספר נושאים החוזרים על עצמם לאורך טיוטת הממצאים, להלן התייחסות מרוכזת:

(1) על פי חוק ממונה תלונות ציבור, רשאי הממונה לברר תלונה בכל דרך שיראה לנכון. (סעיף 8 א' ג', סעיף 10, סעיף 11 א' 3). הטיפול בתלונות נעשה בדרך שראתה הממונה תוך שיקול דעת ומתוך רגישות לפונים ולעובדים.

(2) "מכתב לפונים בתום 21 יום ללא סיום הטיפול" - יש לציין שבשנת 2014, (נכון לחודש נוב'), 77.5% מהפניות מטופלות עד 21 יום בהשוואה לשנת 2012, 62.5% עד 21 יום. לכן אחוז הפניות שטרם הסתיים טיפולם הצטמצם ב-15% והנושא יטופל על ידי בקרה של ההנהלה.

(3) "סיווג הפניות" - במערכת מסומנות רק פניות מוצדקות. פניות שאינן מוצדקות – הסיווג לגביהן כפי שמסווגות פניות, לכן ההערות בנושא תלונות שלא סווגו כלא צודקות אינם רלוונטיות סעיף 116 ז' 115 ו'.

סעיפים 79-80 – ראה פתח דבר סעיף 5 עמ' 1

סעיפים 83 + 86 + 87 + 97

הטיפול בפניות נעשה על ידי הממונה אל מול המנהלים וכל תלונה נבדקת ונחתמת על ידי הממונה. הנציגות מסייעות בצד הטכני של הפנייה.

חוק הממונה מגדיר מהי תלונה ועל פיו מטופלת התלונה, כמו כן, מציין אלו תלונות לא יטופלו. בנוסף, החוק מציין במפורש בסעיף 8 א' ש"הממונה על תלונות הציבור רשאי לברר את התלונה בכל דרך שיראה לנכון". החוק נותן דגש וחשיבות רבה בעצם סעיף 8 א' לשיקול דעת של הממונה.

קיים שוני בטיפול בין פנייה לבין פנייה שהוגדרה כתלונה, הממונה מעורב בכל תלונה על ידי פנייה אישית למנהלים וליווי הטיפול בתלונה עד לתום הבירור. בתום הבירור ובמידה והברור לשביעות רצונו של הממונה, לפונה תישלח תשובה בחתימת הממונה על תלונות הציבור. הקביעה על הגדרת התלונה כפנייה ומסלול הטיפול, נקבע על ידי הממונה.

סעיפים 92 + 108 א' ג' + 116 ה' ו' חלק ב' – סעיפים 67 + 68 – ראה סעיף 8 א' עמ' 2 היחידה מקבלת את הביקורת – הנושא טופל.

סעיף 94

לא נמצא לנכון להכניס לנוהל כי אין תלונות שהבירור בהם אורך עד שנה מיום הגשתה.

סעיף 95

ראה התייחסות הצוות בסעיף 42 א'. שגרת העבודה ביחידה כוללת מפגשים שבועיים עם מנהלת הצוות הכוללים ריענון וחזרה על תהליכי עבודה, המבוססים על חוק הממונה והנהלים. בידי כל אחת מהנציגות המסייעות בידי הממונה, קיים עותק חוק הממונה. כמו כן, בהנחיה בנושא תלונות, מקבלות הנציגות ריענון אישי על ידי הממונה, וכן נערכות ישיבות צוות על ידי הממונה וסגנה ממוקדות בנושא החוק.

סעיפים 102, 107, 127 (א' ב')

בסעיף 15 לחוק הממונה נקבע כי "הממונה יגיש דין וחשבון על פעולותיו לא יאוחר מ-1 במאי בכל שנה" לא בכדי אין התייחסות של המחוקק למבנה הדוח ותוכנו, ובכך מאפשר שיקול דעת של הממונה כיצד להגיש את הדוח.

סעיף 108 ב'

לביקורת הוכן קובץ מרכז של מכתבי התשובות לתלונות, שהועברו לראש העירייה, ואף נשלח מייל למבקר, המודיע שהקובץ מוכן.

סעיף 110

הממצא אינו רלוונטי כיום.

בשנת 2012 הפניות נשלחו מלשכת המבקר למייל של מנהלת היחידה בלבד, כמו כן, לא בוצעה בדיקה על ידי משרד המבקר שאכן הפניות הגיעו. למניעת הישנות המצב, לפני פרק זמן ארוך, ביקשנו ממנהל לשכת המבקר, כי בנוסף למנהלת היחידה יעביר עותק נוסף למייל פניות ציבור כדי שהפנייה תתועד במערכת הפני"צ ישירות, כמו כן, מועבר ע"י לשכת המבקר באופן שגרתי דוח פניות פתוחות למנהלת הצוות על מנת לוודא, בין היתר, שכל הפניות דווחו והגיעו ליעדן.

סעיפים 111 + 129

הממצא לא נכון.

במערכת ה-CRM יש להתייחס ל-3 רמות נתונים:

1. מספר הפניות
2. מספר הממשקים שנעשים כדי לברר את הפנייה (פעילויות שונות בכלל זה משימות)
3. מספר נושאי הפניות (יכול להיות נושא אחד שמתברר עם שני גורמים ויכול להיות מספר נושאים עם גורם אחד).

לעניין אי ההתאמה המצוין בטיוטת הממצאים בסעיף א' ו-ב', לא ניתן להשוות בין מספרים של כמות הפניות לנושאי הפניות או לגורמים המטפלים כפי שמוסבר לעיל.

סעיף 115

הפנייה לא הייתה מוצדקת בהתאם להחלטת הממונה (על פי החוק סעיף 8א'), ולכן המענה המקיף שנתן אגף החניה, נתן ביטוי גם להתנהגות הפקח, ולא היה צורך במכתב נוסף.

סעיף 117 א'

הממצא מטעה.

בתאריכים המוצגים אין התייחסות ללוח החגים והחופשות שהשפיעו על מועד קליטת הפניות, והן נקלטו בהתאם לסדר הגעתן בין החופשות.

להלן לוח החופשות לשנת 2012:

חופשת ראש השנה – 16-18.9.12

חופשת יום כיפור – 25-26.9.12

חופשת סוכות – 30.9-8.10.12

סעיף 117 ב' ו'

לאור הנסיבות החריגות של מנוף חריג בגודלו, שלא ניתן היה להעמידו בשום מקום אחר על מנת לבצע את המטלה ובהתחשב בכך שהיו חניות נכים אחרות סמוכות (בצמוד לגן עיר) שאינן חסומות, לא נמצא על ידי הממונה מקום להמשך הבירור מול השירות המשפטי.

סעיף 118

מדובר בעובד קבלן של אגף התבואה, מנהלי האגף פעלו והנחו את הקבלן כראוי ולא נמצא מקום להמשך מעקב של הממונה, שראה טיפול מספק בתלונה. יש לציין שהתקבל מכתב תודה מהפונה. על הטיפול לנושא הסיווג, ראה סעיף 8א' לחוק.

סעיף 119

הנושא טופל על ידי הממונה עם המשנה למנכ"ל ומנהלי אגף שפ"ע, לבדיקת העברת פעילות המחלקה למקום אחר אך לא ניתן להעביר. אין במספר הפניות (3) להעיד שהטיפול בפניות לא היה טוב יש במספר הפניות להעיד שלא ניתן להביא לשביעות רצון הפונה מאחר שמדובר בשעות הבוקר המוקדמות ובקבוצת אנשים המתרכזת יחדיו ולכן הונחו העובדים על שמירת השקט.

סעיף 120

הפנייה נרשמה טופלה ותועדה במערכת. הטיפול והתיעוד נעשו בשונה מהעולה מתוכן המייל שנשלח למנהל האגף על ידי מנהלת היחידה, לראייה המייל המצוין בדוח הביקורת נמצא מתועד בתוך מערכת ה-CRM ומשוך לפנייה.

סעיף 122

הממצא לא נכון.
לנושא ביטול הדוח מצורפת תשובת אגף החניה, והיא מתויקת במשימה

סעיף 123

הממצא לא נכון.
קיימת התנצלות על חוויית השירות ולא מדובר בהתעלמות.

סעיף 132

הממצא לא נכון.
קיימת במערכת ה-CRM פעילות מסוג "משימה מתוזמנת" כאשר על פי שיקול דעת הממונה, יש לבצע מעקב / תיקון, הדבר מצוין במשימה המתוזמנת.

סעיף 134

מרבית הנושאים הם אישיים ונקודתיים. כאשר מדובר על ליקוי מערכתי שהממונה מצא לנכון שיש לטפל ראה פתח דבר סעיף 5.

דוגמה: תלונות על תהליך הרישום לגני ילדים: מבוצעת עבודה על תהליך הרישום בראשות סמנכ"ל לתכנון ונבחנת האפשרות לבניית מוקד חינוך אחוד.

דוגמה: בעקבות תלונות אודות מענה טלפוני במוקדי השירות, הוקם צוות פרויקט "העלאת רמת השירות בערוץ הטלפוני, שטיפל ומטפל בכל ממשקי השירות בערוץ הטלפוני בהובלת סמנכ"ל לתכנון. תלונות אודות התנהגות פקחי הסיירת הירוקה, בימים אלו, בהובלת המשנה למנכ"ל, גובש נוהל המפגש עם התושב והנושא יוטמע באמצעות סדנאות שירות בשבועות הקרובים.

פרק ג' - הטיפול בפניות על הממונה ו/או מי מעובדי היחידה

סעיפים 135-136

חוסר שביעות רצון של הפונה אינו בהכרח עילה לסיווג פנייתו כתלונה. הנושא נבחן על ידי הממונה בכל פנייה. לדוגמה כאשר בקשה לדוח לא מבוטלת, יכול הפונה להתלונן על הנציגה, אין בכך לקבוע שהנציגה פעלה שלא כראוי לסיווג פנייתו כתלונה.

סעיפים 140 ט' י'

על פי שיקול דעתה של הממונה, לא נמצאו פניות בהן רמת מובהקות, חומרת הדברים של הפונה, על מי מעובדי היחידה, חייבה הגדרתה כתלונה והעברתה לבדיקת היועץ המשפטי. אם בעתיד יתקבלו פניות המוגדרות כתלונה על צוות היחידה הן תועברנה ליועץ המשפטי.

אי שביעות רצון של הפונה מטיפול היחידה אינו גורר אוטומטית סיווג של פנייתו כתלונה. חלק מהפניות אל העירייה, המשמשת כרשות ציבורית אוכפת חוק, הטיפול מסתיים באי שביעות רצון של הפונה מתוצאות הטיפול (לדוגמה: אי ביטול דוח, תשובה שלילית בעניין שיבוץ גן ילדים, תשובה שלילית בעניין אי הנחה בארנונה).

ראוי לציין שצוות פני"צ נוהג בכבוד וברגישות בלקוחות ולכן נדיר למצוא תלונה מובהקת על הצוות.

פרק ד' - תלונות על עובדי העירייה

סעיף 141

הממונה פועל על פי הסמכויות בחוק המאפשרת טיפול בפנייה על עובד לפי שיקול דעתו. כמו כן, על פי הנחיית סמנכ"ל משאבי אנוש והיועץ המשפטי, תלונות יועברו על פי שיקול דעתו של הממונה, באם חשב הממונה שיש צורך בהתערבותו של סמנכ"ל משאבי אנוש.

פרק ה' - מערכת פני"צ

סעיף 171

בעקבות טיוטת הממצאים נערכה פגישה בנושא זה עם סמנכ"ל משאבי אנוש, בתום הדיון ציין הסמנכ"ל כי הוא מקבל את ההערה.

סעיף 172

הממצא לא נכון.

ההכשרה שניתנה לרפרנטים הייתה מקצועית ומקפת (ולא בסיסית כפי שצוין). ההכשרה התחלקה על פי היקף השימוש במערכת, כמו כן, ניתן ליווי אישי צמוד לכל רפרנט במידת הצורך באמצעות מנהלת הצוות, צוות פני"צ והמטמיעה מטעם אגף המחשוב, שהועסקה במיוחד לשם כך. ציון כי בהליך עליית המערכת לאוויר ניתן לרפרנטים ליווי על ידי מספר מטמיעים.

סעיף 173

הממצא לא נכון.

במסגרת סדנאות רפרנטים שערכה 6 ימים, הוקדש פרק שלם לנושא, וכמו כן כאשר פנייה לא מטופלת בהתאם לנוהל, הרפרנטית מתודרכת אישית על ידי הנהלת פני"צ או הצוות.

סעיף 174

הממצא לא נכון.

המטמיעה הייתה ברמת זמינות גבוהה. באופן טבעי, רפרנטים להם מערכת ה-CRM, אינה המערכת המקצועית, רמת המיומנות של חלקם נמוכה יותר עקב תדירות השימוש המועטה.

סעיף 175

לקוחות העירייה יכולים לפנות בכל הערוצים ולכל היחידות באשר יבחרו, באם פנו לפני"צ, הפנייה נבחנת ומטופלת על פי נהלי הטיפול בפניות.

בארגון גדול, כעיריית תל אביב – יפו, יש צורך של הלקוחות בגורם שיסייע בידיהם למצוא את דרכם במבוך העירוני ו"לתווך", כמצוין בטיטות הביקורת, בינם לבין היחידה המקצועית.

סעיף 176

ממצא אינו מדויק.

אם הפנייה נשארת בבעלות פני"צ, מועברת שאילתה ליחידה המקצועית, עם הנחיות לרפרנט על ידי נציגת היחידה כל שכן כאשר מדובר בתלונה. כאשר הפנייה עוברת לבעלות הרפרנטים ביחידות המקצועיות, אלה אינם זקוקים להנחיה, עליהם להשיב באופן איכותי, מקצועי ושירותי.

סעיף 177 א'-ו'

קיימות שתי רמות שימוש על ידי רפרנטים במערכת: אלה שמנהלים את כל עולם התוכן ב-CRM כמו אגף התברואה, פיקוח וכו', ואלה שמערכת ה-CRM מהווה את הקשר למערכת התפעולית כמו אגף התנועה. השימוש בשדות הנו בהתאם לרמת העבודה במערכת.

המערכת שודרגה באופן משמעותי, והדבר בא לביטוי בשינוי מהירות התגובה. לקראת כניסתה למוקד שירות 106, המערכת ממשיכה להשתדרג.

לעניין הקושי באיתור מסמכים קשורים, הנושא מוכר, ייפתר בשדרוג הבא, עם כניסת המערכת למוקד שירות 106.

יחידות שלהן מספר מצומצם של פניות, לא קיבלו את המערכת, כמו כן ביטלנו רישיונות במערכת על פי היקף השימוש, כמו מבני ציבור, מח' בטחון.

במסגרת עליית המערכת במוקד שירות 106 - יצורפו יחידות נוספות והתאגידים הגדולים.

כאשר מבוצע שינוי במערכת ה-CRM כל משתמש מקבל הסבר באמצעות המייל על ידי מנהלת הצוות או המטמיעה. רפרנט שלא הבין את השינוי, יוצר קשר עם מנהלת הצוות, הצוות או המטמיעה. לא נמצא מקום להדרכה תקופתית. שינויים שמבוצעים בשדרוג המערכת, לא תמיד מחייבים תהליך של למידה מחודשת.

ככלל, הפניות מקושרות. אם הייתה טעות והפנייה לא קושרה, נציגת אגף החניה רואה את הפנייה הקודמת עם כניסתה לפנייה החדשה, באמצעות כפתור "היסטוריה ופעילויות", שבאמצעותו ניתן לראות את השתלשלות הפניות.

סעיפים 177 ה' + 180

הממצא אינו רלוונטי כיום.

עם המעבר למערכת ה-CRM הוסדרו במערכת דוחות כלליים לכל יחידה ודוחות לפי צורך באמצעות חיפוש מתקדם, אותם ניתן היה לייצא לאקסל לעיבוד נתונים.

בשלב שני, נוספו דוחות מתוזמנים אוטומטיים אשר נשלחו אחת לשבוע לכל משתמש.

בשל תקלה במערכת המחשוב, לא נשלחו מהמערכת הדוחות המתוזמנים. עם זאת, בכל התקופה ניתן היה לייצא דוחות כולל באמצעות חיפוש מתקדם ל-PDF. התקלה בשליחת הדוחות המתוזמנים תוקנה, נציגים מומחי ידע בחלק מהיחידות מייצרים באופן עצמאי ובכול עת דוחות ליחידותיהם, ואחרים מקבלים על-פי דרישה מהמטמיעה או ממנהלת הצוות.

כיום נשלח דו"ח אוטומטית אחת לשבוע לכל משתמש.

סעיף 178

הממצא לא נכון.

כל פנייה שסווגה כתלונה, נפתחת בתבנית ציטוט מהחוק ולכן הרפרנטים אינם נדרשים להבדיל בין פנייה לתלונה. בתלונה עליהם לפעול על פי ההנחיות הניתנות מהממונה למנהלים.

בתלונה מבצע המנהל את תהליך הטיפול השונה, על סמך ההנחיה ישירות מהממונה. הרפרנט הוא הגורם המסייע בידי המנהל ואינו הגורם המטפל בתלונה.

סעיף 179

כחלק מתכנית העבודה, כל הממשקים בין מערכת ה-CRM לבין המערכות התפעוליות מטופל על ידי אגף המחשוב במדורג. כמו כן, מתוכנן דיון אסטרטגי אצל המנכ"ל על "מערכת ה-CRM ב-360 מעלות" בו תקבלנה החלטות על סדר חיבור המערכות התפעוליות כאשר בראש ובראשונה מחובר מוקד שירות 106.

סעיף 181

הממצא לא נכון.

לאגף החניה מגיעות פניות מפני"צ וגם באופן ישיר על ידי לקוחות. כאשר מגיעה פנייה באופן ישיר ויש צורך בבדיקה אל מול יחידה נוספת, רק הבדיקה אל מול היחידה הנוספת, נעשית על ידי אגף החניה במערכת ה-CRM.

כאשר מגיעה פנייה מיחידת פני"צ ונמצא צורך בבדיקה, כמו לדוגמה בהתנהגותו של פקח, נעשה הניהול והפיקוח בפנייה על ידי פני"צ.

לסעיף ג' – אם הבעלות על הפנייה הועברה לאגף החניה (הקצאה הרי שעצם הקצאת המשימה במקביל גם לפיקוח, מקצרת את משך הטיפול. יש לציין שאגף הפיקוח עונה מהר יותר משמעותית מאגף החניה ולכן לא בכדי, אגף החניה בחר לעבוד במערכת ה-CRM מול הממשקים השונים כדי לקבל מענה מהיר יותר.

פרק ו' – ניתוח נתוני פניות / תלונות במערכת

חלק ראשון - סעיפים 183-187

חלק שני – סעיפים 26, 31

בסיס נתוני הפניות שהביקורת הסתמכה עליו **אינו מכיל** רק את הפניות שבאחריות יחידת פניות הציבור (פניות לראש העירייה, פניות ליחידת פני"צ ופניות שהלקוח לא ידע למי להפנותם) אלא גם אלפי פניות שאינן באחריות יחידת פני"צ אלא שייכות ליחידות העובדות עצמאית באמצעות מערכת ה-CRM כמערכת תפעולית לניהול הקשר עם הלקוח. (לדוגמה: האגף לגביית אגרות ודמי שירותים, אגף התברואה, אגף הפיקוח העירוני ועוד, כפי שמצוין בסעיף 26 עמ' 67).

ביחידה 17,377 פניות כפי שצוין בטיטוט הממצאים בסעיף 12 ולא 33,817 פניות.

לכן אין באפשרותנו להתייחס לנאמר בפרק זה.

סעיף 187. ה. 1) הדוגמה 32688 נוצרה וטופלה ביחידת ניהול סיכונים וביטוחים – לא באחריות פני"צ.

סעיף 187. ה. 3) כול הדוגמאות הן של פניות שנוצרו וטופלו ביחידות אחרות כמו האגף לגביית אגרות ודמי שירותים או ניהול ביטוחים וסיכונים – לא באחריות פני"צ

סעיף 187. ה. 4) מדובר ב-21,365 פניות אשר נסגרו לפני זמן תקן. ככול הנראה צוות הביקורת אסף נתונים שגויים. ראה סעיף 187 ה'.

סעיף 187 ד' (לשם ההסבר)

- 1) לקוח שמזדהה בשם פרטי בלבד או ללא שם כלל אך מסר אמצעי קשר, יוצרת מערכת ה-CRM באופן אוטומטי מספר מזהה של הכרטיס בשם הלקוח.
- 2) גם לקוח אנונימי יכול לבקש בקשה שנעתרנו לה, כדוגמה: הוספת מתקן משחקים / תיקונים בטיחותיים ברחוב ועוד.

סעיף 187 ה. 3+4

הממצא לא נכון.

נובע מקריאה לא נכונה של נתונים.

סעיף 195

לא באחריות פני"צ - כול הפניות אינן שייכות ליחידת פניות הציבור אלא ליחידות הפועלות באופן עצמאי במערכת (32722 – תברואה, 33726 + 36924 – יחידת הביטוחים)

* ראה סעיפים 183-187

סעיף 196

הממצא לא נכון.

ככול הנראה אי הבנה של הביקורת. הנוהל קובע שאם נציגה יכולה להשיב תשובה סופית עד כ-5 ימים אין חובה לשלוח אישור קבלה. לכן הדוגמאות אינן רלבנטיות.

סעיף 199

הממצא לא נכון.

ההשוואה בין נציגות היחידה לעובדות בדוגמאות שניתנו שגויה מאחר שמדובר בעובדות שעבודתן אינה דומה לעבודת נציגות פני"צ או רפרנטיות ביחידות.

לדוגמה:

א.א. - **אינה רפרנטית של פני"צ** אלא עובדת אגף חניה. מתפקידה לקלוט ב-CRM רק מקרים שנדרשת על מנת לקבל מידע מיחידות העירייה. עם קבלת המידע נסגרת הפנייה. הטיפול במלואו בבקשה לביטול הדוח מתבצעת במערכת מקצועית של האגף.

ח.ש. – רכז סילוק התביעות, תפקידה: קליטת הפנייה והעברתה לחברת ביטוח בדואר ללא כול טיפול.

ק.ק. – **אינה נציגת פני"צ** אלא עובדת אגד"ש המטפלת בבירורי חשבון בגין שלטים.

ר.ט. – **אינה נציגת פני"צ** אלא עובדת אגד"ש המטפלת בוועדות שילוט, הפנייה מועברת אליה לשם הכנסת הבקשה לוועדת שילוט והפנייה נסגרת אחרי ועדת השילוט.

חלק שני

באפשרות היחידה להתייחס לממצאי הביקורת רק לפניות שנקלטו ביחידה וטופלו על ידה או באמצעותה.

הנושאים שבהם התמקדה הביקורת חזרו על עצמם לאורך הדוח, ולהלן התייחסותנו לנושאים אלה באופן מרוכז:

1. שדה "סטטוס בתהליך" – סעיפים 11 ב' + 21 ט' + 52 א' + 17 א' (3) + 27 ד' **רישום סטטוס בתהליך אינו משפיע על איכות הטיפול ועל הקשר עם הלקוח**, ותפקידו אך ורק לציין כיצד הסתיים הטיפול בפנייה.

הסטטוסים שהיו בשימוש בשנת 2012⁽⁴⁾ השתנו לבקשתנו עם עלייה לאוויר של מערכת משל"ט חינוך. עם זאת, ההערה בעניין שימוש בסטטוסים הקיימים מקובלת, וניתנה הנחייה לאגף המחשוב לצמצם ל-4 סטטוסים (2 לתלונה ו-2 לפנייה או בקשת מידע).

א. **שינוי סיווג "סטטוס בתהליך" סעיף 10 + 11 יג' + 12 יא' + 21 יח' + 52 יד'**
ככלל אין יכלת טכנית לעובדי היחידה לשנות את הסטטוס עם סגירת פנייה.

עם זאת, לאור הצורך לטייב את מאגר הלקוחות כמהלך מאסיבי עם כניסת מועדון דיגיתל, בוצע איחוד של מידע ממספר כרטיסיות לקוח לכרטיס אחד, באופן ממוחשב וידיני לאורך מספר חודשים. בבדיקה שערכנו אלו המקרים אשר צוינו בסעיפים אלה. נציין כי במקרים ספורים עדיין יכולים להיפתח כרטיסי לקוח כפולים בעקבות פרטים לא מספקים או טעות אנוש בהקלדה אשר יחייבו איחוד כרטיסיות גם בעתיד.

ב. ערך "פנייה טופלה" (התייחסות לכל הסעיפים המופיעים בממצאי הדוח) "פנייה טופלה" מתייחסת למספר אפשרויות: כאשר נציגה ביצעה פעילות לסגירת מעגל הטיפול, כאשר לקוח טופל על פי בקשתו וכו' ולא כפי שהביקורת מפרשת כטיפול רק בפונה. הביקורת מפרשת באופן שונה את ההגדרה "פנייה טופלה" והדבר בא לידי ביטוי בהערותיה לאורך כל הדוח.

ג. ערך "נענינו לבקשת הלקוח" בדרך כלל משמש יחידות מקצועיות למשל ביטול דוח או פרויקט שמתוכנן לביצוע.

ד. ערך "התקבלה הודעה מלקוח שאין צורך בטיפולנו" סעיפים 11, 11 ט'

הממצא אינו רלוונטי כיום – הסטטוס אינו קיים במערכת (ראה סעיף 1).

כאשר לקוח פונה בכתב ומבקש להפסיק את בדיקת פנייתו אין סיבה להכביד ולשלוח אליו מכתב שבו כתוב שהפסקנו את הבדיקה. הנושא מתועד במערכת ה-CRM. כמו כן אין צורך במעקב אחרי פניות אלו אלא אם מדובר במשהו חריג לדעת הממונה (לדוגמה: חשד של איום על הפונה). הביקורת סבורה אחרת והדבר בא לידי ביטוי בהערותיה בדוח.

ה. ערך "נסגר באישור ללא טיפול" – סעיפים 17 א' (2) למקרים שאחד ממנהלי היחידה מאשר סגירת הפנייה ללא בדיקה או המשך טיפול. לרוב מדובר בפניות שהופנו לגורם מקצועי לא בעירייה (כמו משרדי הממשלה או משטרת ישראל), והעניין אינו בסמכות העירייה או בשל אופן התבטאות הפונה (לדוגמה: דברי נאצה, פניות "הזויות" ועוד).

2. פניות בהן ערוץ הקשר סווג כטלפון – סעיף 21 ב'-ו' קיימת פרשנות שונה בין הביקורת לבין היחידה בהגדרת הטיפול בפניות המתקבלות בערוץ הטלפון הבאה לידי ביטוי בהערות לאורך כל הדוח. היחידה פועלת ברוח תפישת השירות של ההנהלה: קיצור תהליכים, קשר בין אישי, עידוד השימוש בערוץ הטלפוני ומיסרונים. במסגרת שיחת הטלפון אנו עושים את מרב המאמצים כדי לסיים את מעגל הטיפול ואין צורך בפירוט יתר (לדוגמה: קישור עם יחידות, מסירת מידע ועוד). עם זאת במקרים שיש צורך במעקב נפתחת גם פנייה במערכת ה-CRM ובה מתועד אופן הטיפול.

3. פניות בהן ערוץ הקשר סווג כקבלת קהל – סעיף 17 ג' תיעוד קבלת קהל - בהעדר מערכת לספירת כמות הממשקים הפרונטליים (כפי שקיים בערוץ הטלפוני באמצעות מערכת הסימפוזיום) הונחה הצוות לתעד כל מפגש פרונטלי עם הלקוח. כאשר מעגל השירות עם הלקוח הושלם במפגש ולא מדובר בנושאים מהותיים שיש צורך בהמשך טיפול – אין צורך בפירוט יתר במערכת. כאשר מעגל השירות עם הלקוח לא הושלם במפגש ומדובר בנושאים מהותיים שיש צורך לברר אותם – יש פירוט במערכת.

4. "לקוח אנונימי" – סעיפים 13-16, 17 ב' – פניות אנונימיות – הביקורת מציינת שלא מצאה תיעוד במערכת למכתבים שנשלחו ללקוח. אנו מכבדים את בקשתו של הפונה להישאר אנונימי זאת בניגוד להערות הביקורת כי יש ליצור קשר / לחפש את הפונים האנונימיים. על פי חוק ממונה, סעיף 6 על התלונה להיחתם בידי המתלונן, כך שפניות אנונימיות כעקרון אינן צריכות להיות מטופלות.
5. "פניית לקוח אל" – סעיפים 11 יא' + 12 י' + 17 ט' + 21 י' + 22-25, 29-30, 52 יג' – כפי שצוין בחלק הראשון של הדוח, קיבלנו את הערות הביקורת למרות שבעניינו אין משמעות לשדה זה ואין לו השפעה על איכות הטיפול בפניות.
6. "פתרון הפנייה" – סעיפים 17 ה' + 11 י' + 21 טו' + 27 ג' + 52 ט' – להערת הביקורת אודות ניסוחים כלליים קצרים וללא פורמט – המקום מיועד למלל חופשי והנו חלק מובנה במערכת שנרכשה.
7. "כותרת הפנייה" נדון – סעיפים 11 י' 27 ה' – הנדון מיועד להבהיר את מהות הפנייה ולא את תחושות הפונה, ואין מקום טרם בדיקת הנושא לציין בנדון מילים כמו: פלילי, התעללות, לא חוקי וכו'. יצוין שליחידות מקצועיות יש תבניות "נדון" מאחר שהנושאים מצומצמים וחד חד ערכיים.
8. "משיב בפנייה" סעיפים 11 יב' + 12 ו' + 17 ח' + 21 יב' + 52 יא' + 52 ח' 1 – אין משמעות לשדה מאחר שהמכתבים מתועדים במערכת ואין השפעה על איכות הטיפול בפניות.
9. "תשובה סופית בפועל" – סעיפים 11 ג' + 12 ה' + 21 ד' (5) + 27 ב' + 52 י' + 52 ח' – כחלק מהשינויים שהנהלת היחידה מבצעת באופן שוטף, החל משנת 2014 ממולא השדה על ידי נציגות היחידה. כמו כן במסגרת שדרוג המערכת הוגשה בקשה לאגף המחשוב להפוך את השדה לשדה חובה עם סגירת הפנייה.
10. "נושאי הפנייה" – סעיפים 12 ח' + 21 יד' + 52 יב' – לא דלונטי כיום – בעבר לא היה שדה חובה. החל משנת 2013 הנו שדה חובה במערכת, לא ניתן לסגור פנייה ללא מילוי השדה. כמו כן בימים אלו, לקראת עלייתה של המערכת במוקד שירות 106 וכצורך הכרחי לארגון, הוקם עץ נושאים ארגוני שממנו ייגזרו נושאי הפנייה לכלל המשתמשים במערכת.
11. "פנייה חדשה" – תפיסת תפעול – סעיפים 12 ד' + 41 + 42 ה' + 43 ו' + 43 ב' + 47 ב' + 52 ב' + 35 + 36 – קיימת מחלוקת בתפיסת התפעול בין היחידה לביקורת. לתפיסת היחידה כאשר נסגרת פנייה לאחר מתן מענה ללקוח ומגיעה פנייה נוספת מטעמו באותו נושא, נפתחת פנייה חדשה אשר מקושרת לפנייתו הקודמת. כל פנייה נרשמת ונבדקת מחדש, מטופלת ומתועדת, ונערך מעקב אחריה ועל כן היא מוגדרת כפנייה חדשה.

פרק ב' – פניות בהן לא נשלחה תשובה סופית לפונה

סעיפים 6-9

בסיס הנתונים שהתקבל מאגף המחשוב על פי בקשת הביקורת, מתייחס למספר יחידות. ראה הסבר חלק ראשון סעיפים 183-187 וסעיף 26 עמ' 67 בו מציינת הביקורת עובדה זו.

סעיפים 11 ב'

- (1) הממצא אינו נוגע לפני"צ אלא לפניות השייכות לאגד"ש, כפי שהביקורת מציינת.
- (2) הממצא אינו נוגע לפני"צ - שייך לאגף התברואה. הפנייה הגיעה לפקסי של פני"צ אולם פני"צ לא בין המכותבים בה, על כן הפנייה נקלטה והועברה ישירות לטיפול אגף התברואה.
- (3) במקרים בהם מתקבלות פניות נאצה או פניות "סתומות", אנו מפעילים שיקול דעת על אופן הטיפול או על סגירתן, כפי שבוצע בפנייה 65673 (ממליצה לעיין כיצד ואיך נכתבה). עם זאת, טעות אנוש בהגדרת הסגירה.
- (4) הפנייה הופנתה ישירות לפסיכיאטר המחוזי (למרות שלא הופנתה לפני"צ, מצאנו לנכון להעביר לשירותים החברתיים).

סעיף 11 ד'

מדובר ב-2 לקוחות שונים ולא לקוח אחד כפי שהביקורת מציינת.
פנייה 56870 – ש.ז. ופנייה 52277 – י.א.ב. שתי הפניות נסגרו בסטטוס אחר מהמצוין בדוח הביקורת.

סעיף 11 ה' (1) – ראה פירוט במבוא לפרק ג' עמ' 17

כאשר אין שם ללקוח, המערכת ממספרת באופן אוטומטי ועל כן מופיע מספר.

סעיף 11 ה' (2)

הממצא אינו שייך לפני"צ – פניות של אגד"ש (בקשות לרישיון שילוט).

סעיף 11 ו'

אנו מקפידים על תיעוד ורישום מידע לגבי הסיבה שלקוח החליט לסגור את הפנייה כאשר יש משמעות לסיבה.

פנייה מס' 56106 - הפונה קיבלה מידע מנציגת מנהל הנדסה, ולכן ביקשה לסגור את הפנייה למרות זאת נציגת פני"צ התקשרה לוודא שהפונה קיבלה את המידע הנדרש.

פנייה מס' 58162 – הממצא אינו שייך לפני"צ - פנייה ישירה לאגף התברואה.

סעיפים 11 ז', 12 ז'

הממצא אינו רלוונטי כיום.

כחלק מהשינויים שהנהלת היחידה מבצעת באופן שוטף, החל משנת 2013 מונתה נציגה לחלוקת הדואר, שתפקידה, בין היתר, הוצאה של אישורי קבלה מייד עם קליטת הפנייה, ולא יאוחר משלושה ימים. הוצאת אישור הקבלה מבוצעת בהתאם להנחיות היחידה, שכן לא בכל מצב יש צורך בהוצאת אישור זה.

סעיף 11 ח' (1-3)

קיימים נושאים שמשכי הזמן בהם ארוכים ומלווים בהתכתבויות רבות כגון נושאי של רישוי ובנייה, חיובי ארנונה, שירות משפטי, וכו' ואין בסגירת הפנייה על ידי הלקוח משום אי שביעות רצון מהטיפול.

1. הפונה ביקש לסגור את הפנייה מאחר שהיה בקשר ישיר עם חיובי ארנונה והשירות המשפטי והגיע איתם להבנות.
2. הפונה ביקש להיפגש עם חבר מועצה, למרות שלא מתפקידנו להתערב בפגישות של חברי מועצה, סייענו ואף קיבלנו מכתב תודה על הסיוע, והפנייה נסגרה לבקשת הפונה מאחר שנפגש עם חבר המועצה.
3. ראה התייחסותנו לסעיף 11 ו' פנייה 56106

סעיף 12 ג' (1+2)

מדובר בפניות של אגד"ש וסטטוסים של אגף המחשוב.

סעיף 12 ט' (1)

הפונה פנה בשם סיעה וחבר מועצה לכן הפנייה עברה ללשכת ראש העירייה, אין צורך במעקב של יחידת פניות ציבור.

סעיף 12 ט' (2)

על פי הנחיות סמנכ"ל משאבי אנוש ושיקול דעת הממונה (לפי סעיף 7 א' 4) היחידה אינה מטפלת בפניות עובדים בנושא תנאי שירותם.

פרק ג' – פניות בהן נרשם שהלקוח הוא אנונימי

מתוך ממצאי הביקורת עולה שקיימת אי הבנה לגבי תפיסת לקוח אנונימי. במערכת ה-CRM קיים כרטיס "לקוח אנונימי" אחד, שמשמש את כל המשתמשים, והוא משמש לתיעוד פניות כאשר אין כל פרט מזהה ודאי של הלקוח.

כאשר יש אמצעי קשר (לדוגמה: מייל, פקס ועוד) אך אין פרטים מלאים נפתח כרטיס לקוח עם הפרטים החלקיים שמסר. במקרים אלה כאשר אין שם מלא של הלקוח יופיע מספור אוטומטי של המערכת בשדה "שם משפחה". בתפיסת ההפעלה של היחידה אין מדובר במקרה זה בלקוח אנונימי. יתכן שהביקורת התייחסה ללקוח זה כלקוח אנונימי.

סעיף 17 א (א1)

פנייה מס' 50474 - פנייה ישירה לוטרינר העירוני.

פנייה מס' 42990 - פנייה אנונימית – הובא לידיעת רו"פ ופיקוח עירוני (העברת פנייה לידיעה – "פנייה שטופלה")

פנייה מס' 54799 – פנייה אנונימית, על פי דברי הפונה, מדובר בשירותים בתוך מסעדת "צ. ב." (העברת פנייה לידיעה – "פנייה שטופלה")

סעיף 17 א (ב1)

על פי חוק הממונה, לא מטפלים בפנייה כתלונה אם הפונה אנונימי. עם זאת מצאנו לנכון להעביר לידיעה (העברת פנייה לידיעה – "פנייה שטופלה")

סעיף 17 א' 1 (ד'ה')

שתי הפניות הראשונות טופלו למרות שאינן בסמכות העירייה.

פנייה 38262 הנציגה פנתה לדרכים ומאור לנסות לסייע, למרות שהנושא באחריות חברת החשמל והפנייה אנונימית.

פנייה 39189 הפנייה הועברה למשטרה למרות שהפנייה אנונימית.

פנייה 32979 הפנייה הופנתה לאגף חיובי ארנונה שביצעו תיקונים בקריאות השטחים למרות שהפנייה אנונימית.

סעיף 17 ג'

כאשר פונה התחיל כפונה אנונימי, ופרטיו התקבלו בהמשך, המערכת לא מבצעת שינוי אוטומטי לסטטוס "אנונימי". הוגשה בקשה לאגף המחשוב לשדרוג.

סעיף 17 ד'

לקוח "אנונימי" משמעותו שאין דרך ליצירת קשר עמו ולכן אין משמעות לפרטים אחרים.

סעיף 17 ו' + (33 ח.)

המערכת מתעדת פנייה מלקוח ולא טיפולים מערכתיים, ולכן לא יהיה תיעוד לטיפול מערכתי בכרטיס הפנייה.

הנושאים העולים מתלונות שהמונה מצא לנכון שיש לטפל בהן כנושא מערכתי – ראה פתח דבר סעיף 5. הדוגמאות שניתנו בסעיפים אלה (פליטים בשכונת התקווה, פרסום שירותי מין, פליטים בגינת לוינסקי), הובאו לידיעת ההנהלה, הן מוכרות לה (ולמדינה) ומטופלות על ידי גורמים שונים בעירייה.

פרק ד' - פניות טלפוניות

סעיף 21 א'

פניות פני"צ עוסקות במסירת מידע, בירורים, העברה ליחידות מקצועיות, עדכוני סטטוס טיפול, סיוע לפונים שמתקשים ליצור קשר עם גורם מקצועי **ולא** כפי שמתואר על ידי הביקורת.

סעיף 21 ג'

שיטת העבודה של הנציגה (א.ק.) הוא טיפול מיידי ותיעוד רטרואקטיבי. למרות שאין כל פגיעה בטיפול בשיטה זו, הנציגה נתבקשה לתעד במקביל לטיפול.

סעיף 21 ד' (1)

כאשר פנייה הועברה על ידי נציגת פני"צ אל יחידה מקצועית והטיפול בפנייה מסתיים, מקבלת נציגת פני"צ הודעה שהפנייה נסגרה, והיא נכנסת לפנייה כדי לבצע בקרה על תיעוד סיום הטיפול ועל איכותו. אין משמעות אם לא נרשם "העתק ליח' פני"צ" מאחר שהמסמך נמצא במערכת ה-CRM.

סעיף 21 ד' (4,5) + (27 ב.) + 52 ח'

אי קריאת הנתונים נכון – ראה סעיף 187 חלק ראשון.

סעיף 21 ז' + 52 ג'

אגף אגרות וד"ש בלבד סורק תשובות חתומות, מאחר שהיחידה עוסקת בכספים ונושאים בעלי השלכות משפטיות. לתפישת יחידת פני"צ, אין צורך להעמיס את מערכת המחשוב העירוני בקבצים כבדים שאין בהם צורך, ודי בקובץ ה-WORD במערכת. (ראה הערת ביקורת 27 א' על כפילות במסמכים – בכך אנו גם מונעים כפילות).

סעיף 21 טז'

פנייה שהתחילה בערוץ הטלפוני, בהמשך הגיעה פנייה בכתב מהלקוח "סטטוס ערוץ הקשר" נשאר הערוץ הראשון שבאמצעותו פנה הלקוח.

סעיף 21 יז' + 1-8

הממצא אינו מדויק.

ככלל, פניות מקושרות כאשר מדובר באותו נושא או בסמיכות של תאריכים. באם פנייה בטעות לא קושרה, נציגת פני"צ רואה את הפנייה בשדה "היסטוריה ופעילויות" ומכאן שאין כלל בעיה. בכל הדוגמאות שניתנו, הפניות נמצאות בשדה "היסטוריה ופעילויות"

פרק ה' – פניות שנתקבלו בפקס ושדה "פניית לקוח אל" ריק

סעיף 27 א' ו'

הממצא אינו מדויק.

אין בזבוז ניירת כי משרד פני"צ הנו "משרד ללא נייר" והתיוק מתבצע במערכת ה-CRM בלבד. לנושא מציאת המידע באופן ממוחשב – כבר באפיון המערכת היחידה ביקשה שדה "תכולה" אך

הדבר טרם פותח על ידי אגף המחשוב. הדבר יבוצע בהתאם לסדרי עדיפות ותקציב של פרויקט CRM.

סעיף 31

הפניות אינן שייכות לפנ"צ אלא לאגד"ש בלבד

סעיף 32

בקשות לבקשת מידע לפי חוק חופש המידע, מנוהלות במערכת ה-CRM. לטיפול בהן אין כל קשר לטיפול בפניות / תלונות והן מתנהלות בהתאם להוראות חוק חופש המידע.

סעיף 32 ד' ה'

מרבית התשובות לפונים נשלחות בערוץ המייל והפקס וקיימת אינדיקציה אם המכתב לא הגיע ליעדו. כך גם כאשר דואר חוזר. במקרים אלו אנו עושים את מירב המאמצים לאתר את הפונה.

פרק ז' פניות חוזרות וכפולות

סעיף 38

ככלל, באם מזוהה פנייה כפולה, הפנייה מבוטלת.

סעיף 40

ככלל המידע מתקבל מהיחידות המקצועיות בעירייה. כאשר נציגות פנ"צ מזהות מקרים בהם לכאורה יש בסיס לבקשת הפונה, אשר נדרש לבדיקה נוספת על ידי היחידה, אנו פונים אל הגורם המקצועי או מנהל האגף או המינהל לביצוע בדיקה נוספת והתייחסות.

פרק ח' – ראה פתח דבר סעיף 4

במהלך השנים האחרונות קיימת מגמת צמצום זמן הטיפול בפניות הן ביחידה והן ביחידות העירייה. עם זאת עדיין קיימות מספר יחידות בודדות שבהן השינוי הוא איטי אך הן נמצאות במגמת השתפרות. הנהלת היחידה פועלת בעקביות לצמצום זמני המענה, ובמקרים חריגים אף מעורב המנכ"ל וההנהלה הבכירה בנושא על מנת לטפל בצמצום ימי המענה.

פרק ט' מכתבי תודה

סעיף 52 ג'

אין צורך בהעמסת המערכת על ידי מכתבי תשובה כפולים לאחר החתימה, מכתב התודה מתועד במערכת (ראה הערת ביקורת 27 א' על כפילות במסמכים – בכך אנו גם מונעים כפילות).

סעיף 52 ד' 1-3

מכתבי התודה נחתמים על ידי מי מהמנהלים או ראש העירייה בהתאם לתוכנם ועל פי שיקול דעת של הנהלת היחידה.

לוגו היחידה על גבי המכתבים הנו בהתאם לשם היחידה הארגונית בעירייה (במכתבי תלונה מצוין שם הממונה ותפקידו כממונה תלונות ציבור).

סעיף 52 ה'

הפניות שלא נענו הן כאשר הפונה אנונימי (לדוגמה: 36101, 49259) או כאשר אנו לידיעה בלבד, (לדוגמה 42974). מכתבי תודה המופנים להנהלת העירייה (ראש העירייה, מנכ"ל ופנ"צ) נענים על ידי היחידה.

סעיף 52 ו'

הממצא לא נכון.

אנו מעבירים בדואר פנימי למנהלים ולעובדים הרלוונטיים את מכתב התודה ואת תשובתנו לפונה.

סעיף 52 ז'

אנו מוסרים ידנית לראש העירייה את מכתב הפונה ומכתב המענה לחתימתו, ואין צורך בתיעוד הפעולה הפיזית של מסירת המכתב לחתימתו.

סעיף 52 ח'

הממצא לא נכון.

קריאת הנתונים אינה נכונה.

פרק י' תלונות על עובדים

- תלונות על עובדים נבחנות ברגישות רבה ולא כל התבטאות או תחושה של הפונה כלפי עובד עירייה, הינה בהכרח תלונה על התנהגות בלתי הולמת.
- כאשר מתקבלת תלונה, מנחה הממונה את מנהל האגף או המינהל לקיים בירור אודות תוכן התלונה. הבירור מתקיים על ידי המנהל עם העובד, ובהתאם לצורך או על פי הנחיית הממונה נערכת שיחה עם הפונה (טלפונית או פגישה) והתוצאות מועברות לעיונו ולהחלטתו של הממונה. על פי ממצאי התחקיר ועל פי שיקול דעתו של הממונה מתקבלת ההחלטה כיצד להמשיך בטיפול.
- בסיכום סמנכ"ל משאבי אנוש והיועץ המשפטי, הממונה בודק את המתואר על ידי הפונה ואת תוצאות הבירור של המנהל ובאם נמצא בסיס להתנהגות בלתי הולמת של העובד, אזי מועברת התלונה לטיפולו של סמנכ"ל משאבי אנוש כעבירת משמעת.
- נציין שלפי סעיף 10 לחוק ממונה תלונות ציבור "הממונה על תלונות הציבור יפסיק ברור תלונה אם ראה כי מלכתחילה לא היה מקום לברורה לפי הוראות חוק זה...".
- כאשר נמצאת סתירה בין התייחסות הנילון למתלונן ובהתאם לצורך, מתבצעת בדיקה נוספת עם מנהל היחידה או המינהל ועם הפונה בהתאם לצורך.
- כאשר קיים רצף של תלונות על התנהגות עובדים בנושא מסוים, הממונה פונה באחד מהערוצים: מנכ"ל העירייה, משנה למנכ"ל או כחלק מפעילות יחידת השירות באותו אגף.

פרק יא' היעדר הפקת לקחים ולמידה מערכתית - ראה פתח דבר סעיף 5

דוגמה בהתייחס לסעיף 102: נסיעה מסוכנת של רכבי אגף התברואה. הנושא הועבר לטיפולו של המשנה למנכ"ל, אשר קיים דיונים ואף ערך פגישה עם אגף התנועה כול זאת כדי לבחון את הנושא ולקבל החלטות.