

## תהליכי שירות ובקרה במוקד 106 פלוס

### תוכן עניינים

3	..... כללי
5	..... נתונים סטטיסטיים
6	..... נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
8	..... נתוני המרכז למחקר כלכלי חברתי
9	..... מודעות ופנייה למוקד 106 השוואה לאורך זמן 2016
12	..... תקציב המוקד
13	..... מבנה ארגוני וצוות המוקד
15	..... תפקידי צוות נותן השירות
15	..... נציג שירות ונציג שירות בכיר
16	..... מנהל משמרת
17	..... תפקידי צוות תומך השירות
17	..... מנהל צוות בכיר
18	..... רכז ידע
18	..... מתאם פעילות שטח
18	..... רכז הדרכה וידע (בתכנון)
19	..... ערוצי תקשורת
21	..... תהליך הטיפול בפניות
24	..... אמנת שירות
27	..... הבקרות על פעילות נציגי השירות והדרכתם
27	..... מנהל צוות
34	..... מנהל משמרת
35	..... הבקרות על ידי מתאם השטח
36	..... פניות מידע

39	קריאות בנות (שיוך קריאות לטיפול בקריאה באותו נושא)
42	המשוב ללקוח וחזוק הקשר עם הציבור
43	<b>יעדי ומדדי שירות</b>
44	שיחות ננטשות
46	סקרי שביעות רצון
52	<b>ממשקי העבודה עם היחידות התפעוליות</b>
52	המשל"טים (מרכזי שליטה ובקרה) באגפי התפעול
56	בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר מנהל אגף שפ"ע כדלקמן:
56	בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף התברואה כדלקמן:
56	שינוי סיווג ל"בקשה"
60	המעקב על הטיפול בפניה ובקרת המוקד על היחידות
61	פניות פתוחות
64	סגירת פניות ועמידה בזמני תקן
67	קריאות חוזרות
68	<b>השימוש במאגרי המידע של המוקד ככלי ניהולי</b>
68	מערכות המידע וניהול הידע
72	דוחות הנהלה/מנכ"ל
73	<b>תפקוד המוקד בחירום</b>
73	אירועים חריגים
73	מעבר משיגרה לחירום
75	<b>Business Continuity Program-BCP , Disaster Recovery Plan – DRP</b>
76	<b>מסקנות</b>
85	<b>המלצות</b>

## כללי

1. עיריית תל אביב-יפו מספקת שירותים בעיר בתחומים שונים ורבים. לשירותים שמספקת העירייה קיימת השפעה ישירה על איכות חייהם של תושביה ועל רווחתם.
2. מוקד שירות 106 פלוס (להלן: "המוקד") מהווה כתובת לפניות תושבי העיר, בעלי העסקים ולבאים בשערי העיר (מטעמי נוחות, ההתייחסות בדוח לכלל הגורמים האלו תעשה באמצעות המילים "תושב" או "לקוח").
3. המוקד העירוני בעיריית תל אביב-יפו, המצוי מבחינה היררכית תחת חטיבת התפעול, נותן מידע על אירועים בעיר, מספק מענה לפניות בנושאים שונים אשר הינם בסמכות טיפולה של עיריית תל אביב-יפו ומשמש כצומת להעברת מידע פנימי בין היחידות העירוניות והחוצה אל התושב.
4. סימן ב' וסימן ג' לפקודת העירייה מגדירים בהתאמה את חובותיה וסמכויותיה של העירייה.
5. תפקיד המוקד העירוני הינו לאפשר לעירייה קיום טוב יותר של חובותיה וסמכויותיה בהתאם לפקודת העירייה ולתפקוד המוקד השפעה מכרעת על תוצאות אירועים בשגרה ובחירום.
6. תדמית הרשות המקומית מושפעת מהשירות הניתן על ידי המוקד העירוני ובעוד שריבוי פניות בנושא מסוים יכול להצביע על ליקויים באותו תחום, גידול בסך הפניות משנה לשנה, יכול גם להתפרש כאמון גובר בשירות שניתן על ידי המוקד ובחזוקה הקשר עם הציבור.
7. המוקד עירוני אוגר במערכות המידע שלו נתונים רבים על מגוון פעילויות וניהול נאות של נתונים אלו, מאפשר מעקב לצורכי בקרה ושיפור תהליכים.
8. במאי 2017 פרסם משרד הפנים חוברת הדרכה לניהול מוקד עירוני (להלן חוברת משרד הפנים). חוברת מקיפה זו, נהלי המוקד העירוני והספרייה המקצועית של מפעם, שימשו את הביקורת כמסגרת הידע המקצועי לבחינת פעילותו של המוקד.
9. בחוברת ההדרכה לניהול המוקד העירוני מפורטות למוקד המטרות הבאות:
  - א. לשמש כתובת מקצועית המספקת לתושב מענה זמין, אמין ושקוף, 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע במצב רגיעה ומצב חירום.
  - ב. לנתב את פניות התושבים אל המחלקות הייעודיות ברשות ולעקוב אחר הטיפול בהן.
    - ג. לאתר עיכובים בטיפול בזמן אמת ולפעול לזירוז הטיפול.
    - ד. לאפשר להנהלת הרשות לקבל בכל רגע נתון תמונת מצב עדכנית על איכות המענה הניתן לתושב באמצעות יחידותיה וכן לקבל מידע על מידת שביעות הרצון של התושב מתחומי הטיפול השונים כפי שהם מובאים לידיעתו.
    - ה. לספק להנהלת הרשות נתונים, מידע וידע לקבלת החלטות מבוססות נתונים, לשיפור תהליכים ושירותים.

10. מטרת הביקורת הייתה לבדוק, בין היתר, את הנושאים הבאים:

א. מעגל הטיפול בפניות לקוחות:

- מיסוד, הטמעה וקיום של נהלי עבודה;
- קיומם של מדדי ביצוע לבחינת הפעילות;
- איכות השירות והטיפול בפניות המתקבלות.

ב. ממשקי העבודה של המוקד:

- אופן השימוש של היחידות התפעוליות בעירייה במערכת המוקד;
- קיומם של דוחות בקרה על היחידות התפעוליות.

ג. השימוש במאגר המידע של המוקד ככלי ניהולי;

- ניהול הידע ומסדי הנתונים;
- קיומם של דוחות ניהוליים.

ד. היערכות המוקד לשעת חירום.

11. נכון לשנת 2017 נרשמו במוקד כ-435 אלף קריאות שירות (ללא קריאות מידע וללא קריאות בנות).

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "אין צורך בת"ז, אפשר לפתוח כלקוח אנונימי עם מספר טלפון ובאפשרותם לדווח."

12. במטרה להגדיר את אוכלוסיית הביקורת ולזהות את היחידות העירוניות להן קיימת אינטראקציה גבוהה עם התושבים, נערך ניתוח למידע ממערכת המוקד ונמצא כי לשלושה אגפים משויכות כ-67% מסך קריאות השירות:

אגף	סה"כ פניות
תברואה	124,242
פיקוח	101,840
שיפור פני העיר	66,227
<b>סה"כ</b>	<b>292,309</b>

13. לאור הנתונים לעיל האוכלוסייה שנבחרה לצורך ביקורת, בכל הנוגע לקריאות שירות, הינה שלושת האגפים לעיל בשנים 2016-2017 (להלן: "אוכלוסיית הביקורת").

14. לצורך עריכת הביקורת נערכו פגישות ושיחות עם: המשנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול; מנהלת השירות העירוני ופניות הציבור; מנהל המוקד העירוני; סגן מנהל המוקד; מנהל צוות; רכז ידע

במוקד; מתאם שטח במוקד; מנהל משמרת במוקד; מנהלת המרכז למחקר כלכלי וחברתי; מנהלת מערך מדידת איכות השירות; מנהל משל"ט אגף תברואה; מנהל משל"ט אגף פיקוח; ס.מנהל אגף שפע ומנהלת משל"ט אגף שפע; מנהל הרשות לאיכות הסביבה; CTO וארכיטקט ראשי באגף מחשוב; מנהלת מסיל"ה, מנהל אגף או"ש ותקינה, בוחן ארגון ושיטות באגף ארגון ותקינה.

15. הביקורת נערכה במהלך החודשים מרץ - יולי 2018 והתקופה המבוקרת כללה ניתוח מסדי נתונים משנת 2016 עד 2017.

### נתונים סטטיסטיים

16. מטרת פרק זה הינו לתת מידע השוואתי גאוגרפי לגבי שביעות רצון התושבים מהשירות והקשר עם הציבור. השוואה זו מתחלקת לשני תתי פרקים:

- א. באמצעות נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה- השוואה ביחס לרשויות מקומיות אחרות.
- ב. באמצעות נתוני "המרכז למחקר כלכלי וחברתי" של עיריית תל אביב יפו (להלן: "המרכז למחקר")- השוואה בין הרובעים והאזורים השונים בעיר.

17. הביקורת מציינת כי גם נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה וגם נתוני המרכז למחקר, לא מתייחסים להשפעת האוכלוסייה הזרה בתל אביב-יפו. בתשובה לשאלת הביקורת נמסר מהמרכז למחקר, כי "האוכלוסייה הזרה היא איננה חלק מאוכלוסיית העיר הרשמית. יתרה מזאת – הסקרים נערכים ע"ב קובץ תפעולי של הארנונה (מחזיקי דירות/שוכרים), לכן אין אפילו דרך לכלול אוכלוסיות אלו בסקרים". הביקורת מציינת, כי בפועל האוכלוסייה הזרה מהווה נתח משמעותי מהאוכלוסייה של שכונות הדרום. על פי דוח מבקר המדינה בנושא "זרים שאינם בני הרחקה", בשנת 2011 היא מנתה כ-61,000 נפש, שהיוו כ-61% מאוכלוסיית השכונות בהן גרים "זרים" וכ-13% מתושבי העיר באותה שנה. הביקורת מציינת כי לא נעשות פעולות לקידום המודעות לשירותי המוקד העירוני בקרב אוכלוסייה זו ובכלל זה מענה בשפת האוכלוסייה הזרה. הביקורת סבורה שפועל יוצא הינו שהמפגעים באזורים אלו עלולים לא להיות מדווחים על ידי התושבים.

18. נמסר מהמשנה למנכ"ל כדלקמן:

- א. "לאוכלוסייה הזרה, לאריתראים ולסודנים יש עמוד פייסבוק ספציפי אשר מנוהל ע"י מ. מסינ"ה. ניתן לפנות אליה ולקבל מידע מפורט בנושא זה.
- ב. ביקש כי האפליקציה תהיה גם בשפה הערבית."

בהתייחסות לטיטות הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "אפליקציית +106 בערבית, עולה לאישור בתוכנית עבודה תב"ר של אגף המחשוב לשנ"ע 2019".

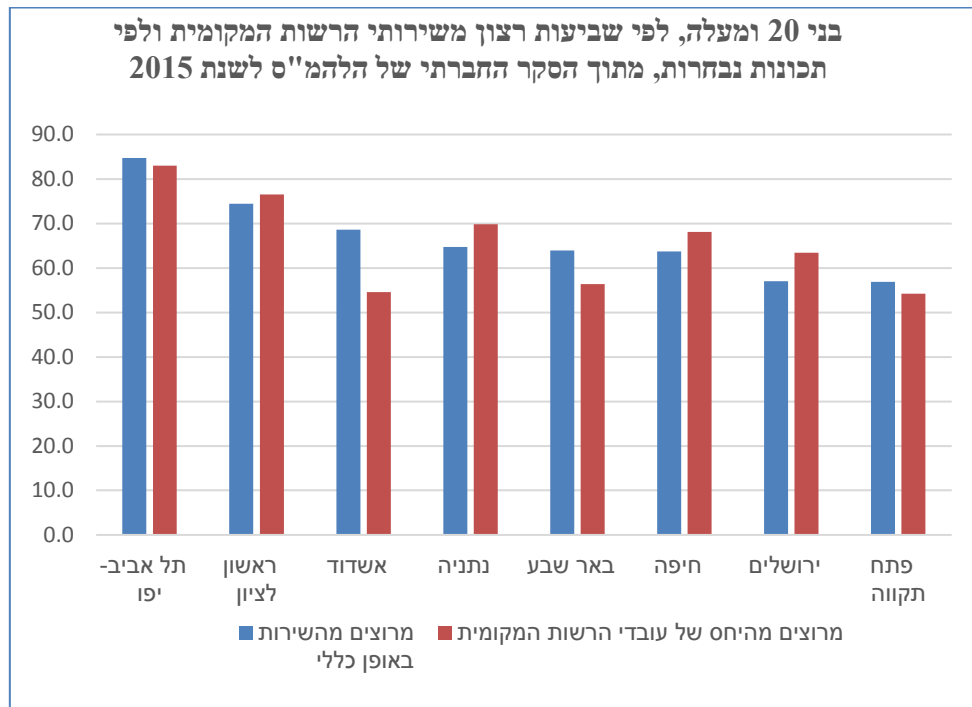
19. הביקורת שוחחה עם מנהלת מסיל"ה (מרכז סיוע ומידע לקהילה הזרה) ולהלן הנתונים שנמסרו בנושא:

- א. לפחות 50% מהאוכלוסייה הזרה, דוברת אנגלית והשפה המדוברת העיקרית הינה תיגרנית.
- ב. תהליך הפניה למוקד, כולל מסירת מספר תעודת זהות דבר שאינו אפשרי לכלל האוכלוסייה הזרה.
- ג. כיום אין ערוץ בשימוש התושבים מהקהילה הזרה, לפניות למוקד העירוני- הפייסבוק כיום לא משמש אותם למטרה זו ולא מקדם מודעות לקיומו של המוקד.
- ד. לפני מספר שנים עלה רעיון להנגשת המוקד לקהילה הזרה, אחת לשבוע במשרדי מסיל"ה, אך הרעיון נזנח.

### נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

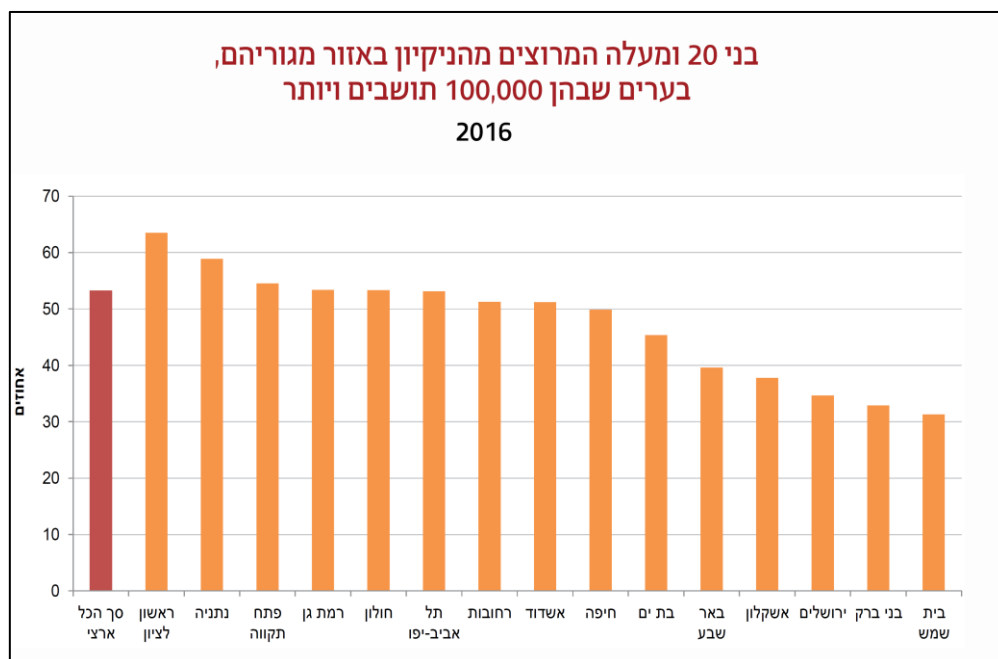
20. במסגרת הסקר החברתי של הלמ"ס לשנת 2015 שכותרתו "עמדות כלפי שירותי ממשל ומעורבות אזרחית", נבדקה שביעות הרצון משירותי הרשות המקומית.
21. הביקורת בחנה את תוצאות הסקר ביחס לערים הגדולות. להלן התוצאות (נתוני התרשימים מהווים אחוזים):

רשות מקומית	מרוצים מהשירות באופן כללי	מרוצים מהיחס של עובדי הרשות המקומית
תל אביב-יפו	84.7%	83.0%
ראשון לציון	74.4%	76.5%
אשדוד	68.6%	54.6%
נתניה	64.7%	69.8%
באר שבע	63.9%	56.4%
חיפה	63.7%	68.1%
ירושלים	57.0%	63.4%
פתח תקווה	56.9%	54.2%



22. מהנ"ל עולה כי בשנת 2015 עיריית תל אביב-יפו ועובדיה זכו לתוצאות הטובות ביותר בסקר.

23. נתון רלוונטי נוסף שהתפרסם על ידי הלהמ"ס הינו שביעות רצון התושבים מהניקיון באזור מגוריהם בשנת 2016. להלן תרשים שנלקח מהשנתון הסטטיסטי לשנת 2017:



24. מהנ"ל עולה כי, לגבי שביעות הרצון בנושא ניקיון, העיר תל אביב יפו מדורגת שישית מבין הרשויות המונות אוכלוסייה של 100 אלף תושבים ומעלה, נכון לסקר שנערך בשנת 2016 ע"י הלמ"ס.

### נתוני המרכז למחקר כלכלי חברתי

25. בעיריית תל אביב יפו פועל מרכז למחקר כלכלי וחברתי (להלן: "המרכז למחקר"), אשר מהווה יחידת מטה מקצועית, שבין יתר תפקידיו, אמון על מתן שירות להנהלה וליחידות העירוניות בכל הקשור לעיבוד ואספקת נתונים, ייעוץ מתודולוגי-סטטיסטי, עריכת סקרים ומחקרים במטרה לספק מידע שיהווה בסיס לתכנון, קבלת החלטות ועיצוב מדיניות.

26. מבחינה ארגונית, המרכז למחקר משויך ל"חטיבת תכנון, ארגון ומערכות מידע". פעילות המרכז למחקר מתמקדת בשלושה תחומים עיקריים:

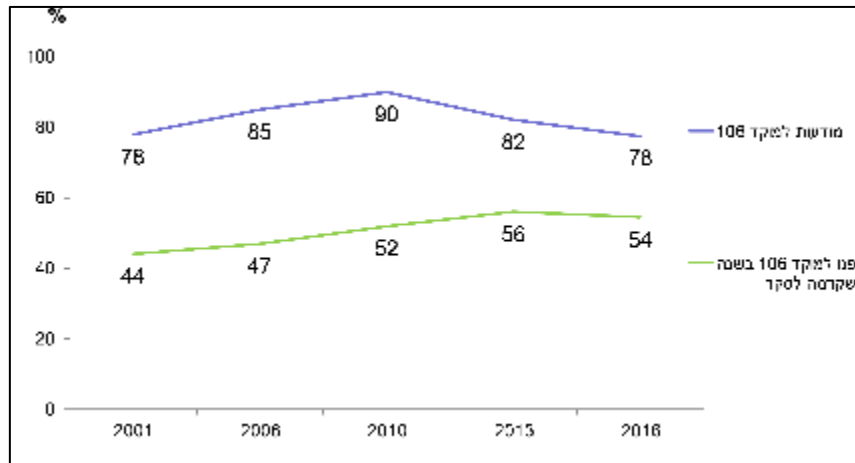
א. התחום האורבני: הפעילות בתחום האורבני כוללת איסוף ועיבוד של מגוון נתונים המתארים את העיר (דמוגרפיה, תעסוקה, בנייה, חינוך, רווחה, תיירות וכו') ובכלל זה עריכת סקרים. סקר לדוגמה הנערך במסגרת זו, הינו סקר חטיבת התפעול הנערך אחת לשלוש שנים ואשר שימש את הביקורת כפי שיפורט בהמשך פרק זה.

ב. התחום הפנים ארגוני: הפעילות בתחום הפנים ארגוני כוללת ביצוע עבודות וסקרים שוטפים הקשורים לפעילות וקשרי גומלין פנים עירוניים.

ג. תחום מדידת איכות השירות העירוני: אספקת כלים לבקרה על מערכי השירות העירוניים באמצעות מגוון ערוצים, כשהמרכזי שבהם הינו ביצוע סקרי שביעות רצון מאיכות השירות. סקרים אלו משמשים אף כחלק משמעותי מניהול השירות הניתן במענה לפניות מוקד 106 (ראה פרק "סקרי שביעות רצון" בהמשך דוח זה).

27. בהתאם לסקר חטיבת התפעול לשנת 2016 (פרק ממצאי מוקד 106), בשנת 2016 78% מהתושבים מכירים את מוקד שירות 106 בעוד שבשנת 2010 נתון זה היה גבוה יותר ועמד על 90%.

## מודעות ופנייה למוקד 106 השוואה לאורך זמן 2016



28. הביקורת ביקשה לברר מה הכלים בהם משתמשת העירייה בכדי להגדיל את המודעות לקיומו של המוקד. נמסר ממנהל המוקד כדלקמן: "קיימים מספר גורמים העוסקים כיום בקידום המודעות שלנו לציבור:

- דוברות – פרסום ציבורי של הלוגו שלנו במודעות ושלטי פרסום עירוניים
- אגף המחשוב - באמצעות מערכות טכנולוגיות לרבות אתר האינטרנט ואפליקציה +106
- מנהלת הידע העירוני – דיגיתל
- מינהל קהילה - פרויקטים לשיתוף ציבור שבחלקם אנו שותפים / יזמים פעילים
- שימור וטיפול במאגר המתנדבים הסביבתיים של מוקד שירות 106 פלוס – שגרירים
- פעילות "סיוע אישי" של נציגי השירות – נקבע יעד של 34 "סיועים אישיים" לכל נציג
- פעילות מתאמי שטח מהמוקד - מול לקוחות
- הנהלת העירייה בהקצאת תקציבים ייעודיים."

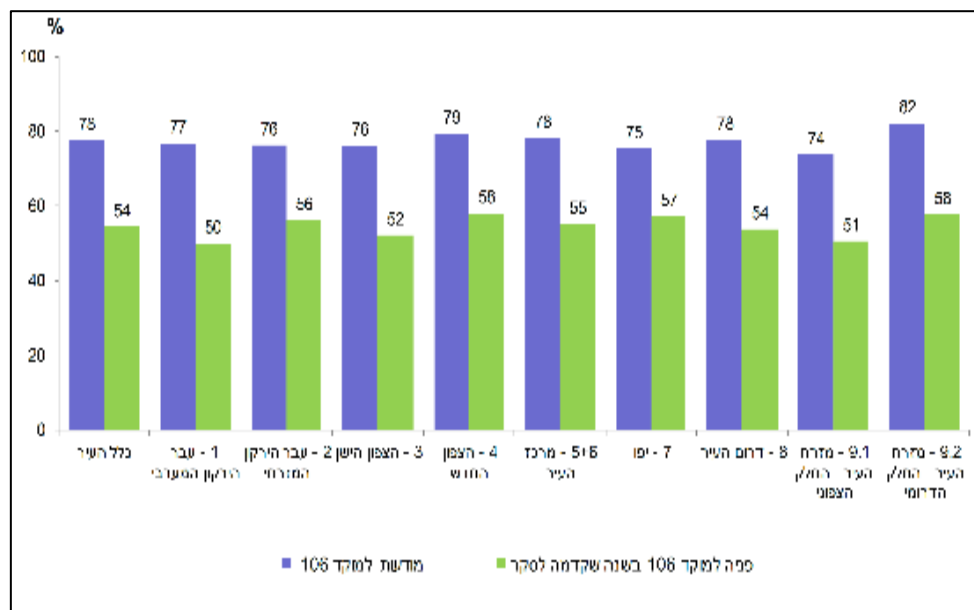
29. נמסר ממנהל הטיבת התפעול, כדלקמן:

- "פיתחנו את אפליקציית המוקד אשר נותנת מענה מהיר לתושבים. הדבר מהווה פריצת דרך ומקל על התושבים. מבחינת השירות הדבר מועיל מאוד וכן התושבים יכולים לעדכן בזמן אמת על המתרחש בעיר.
- כמו כן, בצרופת הארנונה יצוין ברקוד עם אפשרות לסריקת אפליקציית המוקד.
- קיימים שלטי פרסום עם המספר של המוקד.
- כל הודעת סמס שנשלחת לתושב, נשלחת עם קישור לדרכי התקשרות עם המוקד."

30. להלן מפת הרובעים של העיר:



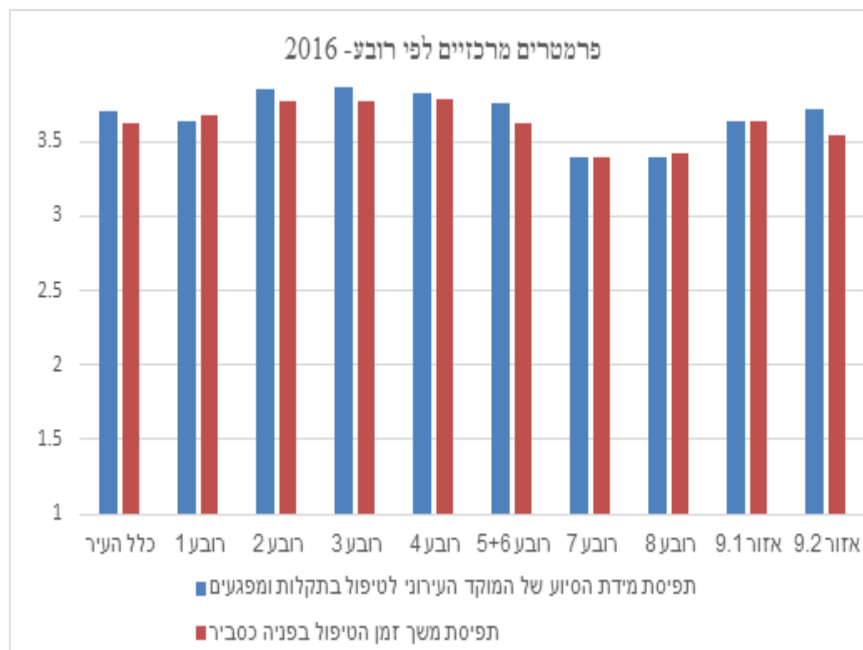
31. התרשים הבא, מציג את הנתונים שהוצגו בתרשים המרכזי לעיל, בחתך רובעים, נכון לשנת 2016:



32. מהתרשים לעיל עולה כי בכל האזורים והרובעים שיעור המודעות לקיומו של המוקד הינה בטווח שבין 74% ל-82% (נתוני הקצה שייכים לחלק הדרומי והצפוני של רובע 9, בהתאמה).

33. להלן תוצאות הסקר לשנת 2016 לגבי "תפיסת מידת הסיוע של המוקד בטיפול במפגעים" וכן לגבי "תפיסת משך זמן הטיפול בפניה כסביר" (טווח דירוג 1-5, כאשר 5 הינו הדירוג המציין שביעות רצון הרבה ביותר מהטיפול):

תפיסת משך זמן הטיפול בפניה כסביר	תפיסת מידת הסיוע של המוקד העירוני לטיפול בתקלות ומפגעים	רובע	
		כלל העיר	
3.63	3.7	כלל העיר	
3.68	3.64	רובע 1	עבר הירקון המערבי
3.77	3.85	רובע 2	עבר הירקון המזרחי
3.77	3.86	רובע 3	הצפון הישן
3.79	3.83	רובע 4	הצפון החדש
3.62	3.76	רובע 5+6	מרכז העיר
3.39	3.39	רובע 7	יפו
3.42	3.4	רובע 8	דרום העיר
3.64	3.64	אזור 9.1	מזרח העיר החלק הצפוני
3.55	3.72	אזור 9.2	מזרח העיר החלק הדרומי



34. בהתאם לתרשים לעיל רובע 7 ורובע 8, מבטאים את התוצאות הנמוכות ביותר ורובעים 2-4 את התוצאות הגבוהות ביותר.

35. הביקורת מציינת כי לפי נתוני סקר חטיבת התפעול לשנת 2016, בהשוואה בין השנים 2013 ל-2016, ניכר כי חל שיפור במרבית הרובעים מבחינת תפיסת מידת הסיוע של המוקד העירוני לטיפול בתקלות ומפגעים אך ברובע 1 עבר הירקון המערבי נרשמה ירידה של 8%.

### תקציב המוקד

36. להלן נתוני תקציב המוקד כפי שפורסמו לשנת 2018:

סעיף	אחוז גידול תקציב 2018	הצעת תקציב 2018 ₪	תקציב 2017 ₪	הוצאות בפועל 2016 ₪
שכר והוצאות נלוות	11%	8,040,000	7,240,000	7,084,497
הוצאות אחרות לפעולה	16%	1,904,000	1,637,000	1,439,484
הוצאות חד פעמיות	167%	6,000	3,000	656
השתתפות תאגיד המים	0%	-300,000	-300,000	-322,069
<b>סה"כ</b>	<b>12%</b>	<b>9,650,000</b>	<b>8,580,000</b>	<b>8,202,568</b>

37. בתשובה לשאלת הביקורת לגבי מהות הגידול בסעיף שכר ונלוות נמסר מאגף התקציבים: "קביעת תקציב השכר ביחידת המוקד העירוני לשנת 2018 בוצעה במהלך סוף שנת 2017, והתבססה על ביצועי שנת 2017 (הגבוהים מהתקציב המקורי לשנת 2017) והנחת איזש משרות נוספות מעבר לאיזש בפועל".

38. הגידול בהצעת תקציב 2018 בקטגוריית הוצאות אחרות לפעולה, נובע בעיקר מהוצאות מערכות מחשוב:

סעיף	אחוז גידול תקציב 2018	הצעת תקציב 2018 ₪	תקציב 2017 ש"ח	הוצאות בפועל 2016 ₪
מערכות מידע ומחשוב	16%	1,240,000	960,000	925,837
<b>אחוז מסעיף הוצאות אחרות לפעולה</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>	<b>59%</b>	<b>64%</b>

נמסר מאגף תקציבים וכלכלה, כי בשנת 2017 התקציב הבלתי רגיל למוקד העירוני עמד על 210 אש"ח. מאחר והתקציב הבלתי רגיל הנו תקציב מצטבר, הרי שמשנת 2014 ועד 2017 כולל תוקצב המוקד בסכום מצטבר של 2.3 מ' שו שהוקצו לנושא שדרוג תשתיות, מערכות שונות ובינוי.

**בהתייחסות לטיטוט הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: " סעיף מערכות מידע ומחשוב בתקציב המוקד, הינו העמסה יחסית של תקציב המחשוב על היחידות השונות. אין הוא משקף את יחס ישיר של השקעת טכנולוגיה במוקד".**

39. בהתאם לסעיף 2.5 לחוזר מנכ"ל משרד הפנים 3/2013, במידה וקיימת הוצאה מעורבת שבה ישנם אלמנטים שמשמשים הן את פעולות הרשות המקומית לצורך שמירה אבטחה וסדר ציבורי והן פעולות אחרות שאינן נכללות בתקנות, יש להכיר בחלק היחסי של ההוצאה- החוזר מביא לדוגמה את הוצאות המוקד העירוני. הביקורת מציינת כי לא ראתה ביטוי להכרה והשתתפות בהוצאה כאמור בתקציב של המוקד.

נמסר מאגף תקציבים וכלכלה, כי הוצאות המוקד העירוני לא נכללו בתחשיב היטל השמירה מהטעם שהאחראי במשרד הפנים על אישור הגביה דרש מהעירייה להראות הוצאות, הקשורות לביטחון, בסך של כ- 7 מ' שו מחוץ למסגרת האגרה. הוצאות המוקד העירוני נכללו בסעיף הכולל של תקורה עירונית (2 מ' שו מתוך כ-7.7 מ' שו).

### **מבנה ארגוני וצוות המוקד**

40. כחלק מעבודת אגף ארגון ותקינה נערכות בדיקות במוקד העירוני במטרה לבחון צורך להתייעלות, שינוי תקנים וכיו"ב.

בהתייחסות לטיטוט הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבו כדלקמן: **"ממליצים שנוציגי השרות יהיו כפופים למנהלי הצוותים ומנהלי הצוותים למנהל המוקד".**

41. בהתאם לעבודת התקינה ובמטרה לעמוד ביעדי שירות נערכו ניתוחים פרטניים לקביעת כוח האדם הנדרש במוקד. להלן המבנה הארגוני של המוקד העירוני:



42. המוקד העירוני בעיריית תל אביב יפו הינו באחריות תפעולית מלאה של העירייה דבר המאפשר שליטה ויכולת השפעה מלאה על השירות שמעניק המוקד לתושבי הרשות יחידות הרשות ולהנהלה.
43. עם זאת מודל זה (להבדיל ממוקד חוץ או מודל משולב) מציב בפני המוקד מספר בעיות ואתגרים:
- א. גיוס כוח האדם והכשרתו הינו באחריות העירייה דבר המצריך השקעה תמידית במשאבים וקיומם של מערכי הדרכה, תמיכה ובקרה.
  - ב. העלויות הינן קבועות ללא קשר לצורך בפועל.
  - ג. היכולת להתאים את מספר המוקדנים לתנאים משתנים כגון ריבוי פניות נקודתי הינה מוגבלת.
  - ד. חשיפה לאי מימוש מלוא פוטנציאל של הקשר עם הציבור עקב שיחות ננטשות בשל זמני המתנה (ראה מידע נוסף בפרק חיזוק הקשר עם הציבור).
  - ה. מאפייני העבודה עלולים ליצור שחיקה המחייבת תחלופת כוח אדם.
- בהתייחסות לטיטוט הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "מוקד שירות 106 פלוס, פועל 24/7 כמוקד שווה משאר המוקדים בעירייה. הנציגים מופעלים ב - 11 משמרות שונות לרבות בשעות נוספות, על פי צורך ומשאבים נתונים, המביאים לידי ביטוי את גמישות ההפעלה מחד, אך גם את קצב השחיקה של הנציגים מאידך."

## תפקידי צוות נותן השירות

### נציגי שירות ונציגי שירות בכיר

44. קיימים 23 נציגי שירות העובדים במוקד אשר מהות תפקידם הינה:
- א. מענה לשיחות טלפוניות הנכנסות למוקד, תיעוד השיחה והעברתה לגורם המתאים.
  - ב. מתן מידע על אירועים עירוניים ותיעוד השיחה במערכת CRM.
  - ג. מתן סיוע אישי- ליווי פונה הנתקל בקשיים לאורך כל התהליך עד להשלמת הטיפול.
45. בקובץ כללי התנהגות במוקד, מחודש מרץ, 2015 מצוין כי בין השיחות, העובדים יכולים לגלוש באינטרנט, לשחק במשחקי מחשב וכדומה. הביקורת מציינת כי אין במוקד מדידה של ניצול זמן העבודה של נציגי השירות כגון יחס סך הטיפול בפניות לסך שעות המשמרות שהיו בתקופה. הביקורת סבורה כי לא ניתן לאמוד את יעילות הניהול של כוח האדם ללא מדד זה ויתכן כי מדידה כאמור תצביע על משאבי זמן עבודה משמעותיים אשר ניתן לנצלם לפעולות יזומות של נציגי השירות כגון: שליחת הודעות מתוזמנות לפונים שנתקלו בקשיים, או פניה יזומה לכאלה שפניתם זה עתה נסגרה בכדי לברר אם פנייתם טופלה באופן משביע רצון, או כל פעולת שירות אחרת אשר תביא ליחס ניצול זמן עבודה אידיאלי שיקבע על ידי מנהל המוקד.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "משתמע בפתיח כי נציגי השירות חופשיים לעסוק בפעילות פנאי ללא השגחה, לא כך פני הדברים. פעילות פנאי והפגה, הנה חלק מתהליך לשמור על ערנות הנציגים ורמת השירות, באופן מתוכנן ובניהולו של מנהל המשמרת בכפוף לעומסי השירות המשתנים מעת לעת."

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל השירות ופניות הציבור כדלקמן: "התנגדות נחרצת ולא מקובלת במוקדים. ניתן ליצור דוחות ולבדוק זאת, ממליצים לבחון את נושאי ניצול זמן ותגמול הנציגים במוקד."

46. לדברי מנהל האגף, בשל אופי העבודה אשר מצריך מצד אחד מתן שירות אדיב ומצד שני עשוי להתאפיין ב"שחיקת מוטיבציית העובד" נעשה מאמץ במוקד לקדם נציגי שירות לתפקידים אחרים בעירייה לאחר תקופה של שנתיים בה הם שימשו כנציגי שירות.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "החל משנת 2015 בוצעו - 67 פעולות של הצרחה לתפקידים מקבילים במקומות אחרים בעירייה, שדרוג דרגות, ניוו, קידום עובדים באמצעות מכרזים, קליטת עובדים חדשים והפסקת עבודה. זהו יעד עבודה שלנו בנושא 'צמצום שחיקה והעלאת מוטיבציית העובדים'. חשוב לתת עדיפות את נציגי השירות העובדים במוקד בעת התמודדות וקידום בתפקידים שונים בעירייה, על מנת לרענן באופן תדיר את כוח האדם במוקד לשמירת רמת שירות מיטבית."

47. בנוסף לנציגי השירות מועסקים במוקד 6 נציגי שירות בכירים שחלק מתפקידם זהה לנציגי השירות וחלק כולל מספר מרכיבים נוספים כגון: סיוע וגיבוי למנהל משמרת, הפניית פניות מקוונות ליחידות, הפעלת מערכות הקלטה ומסרונים וכל מערכת טכנולוגית אחרת שברשות המוקד.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "לא קיימים בפועל 6 נציגי שירות בכירים במשרה מלאה. נציגי שירות בכיר אחד מועסק בחצי משרה עקב החלטת רופא תעסוקתי."

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל השירות ופניות הלקוחות כדלקמן: "תפקיד נציגי בכיר סייע ולתמוך בנציגים לקבל שיחות מאתגרות וכו', תפקידו אינו יכול להיות זהה לנציגי השרות כמצויין."

#### מנהל משמרת

48. קיימים 4 מנהלי משמרת במוקד האחראים בין היתר על:

- א. תפעול וניהול המשמרת.
- ב. ביצוע הנחיות מנהל המוקד וסגנון במהלך המשמרת.
- ג. סיוע מקצועי לנציגי השירות במהלך המשמרת.
- ד. פיקוח על תפוקות נציגי השירות במהלך המשמרת.

- ה. מתן מענה להנהלת העירייה ודיווח למנהלים על ביצוע המשימות.
- ו. הפעלת מערכת מסרונים לגורמים בתוך ומחוץ לעירייה.
- ז. סיוע במענה בכל ערוצי הקשר בעת עומס.

### תפקידי צוות תומך השירות

49. את תומכי השירות ניתן להגדיר כבעלי התפקיד שעבודתם במהותה היא לנהל, לפקח ולבקר כי יינתן שירות מיטבי ע"י נציגי ונותני השירות עצמם (עובדי היחידות התפעוליות). בין בעלי תפקידים אלה, ניתן למצוא את מנהל המוקד וסגנו ובעלי תפקיד נוספים שחלקם יפורט בסעיפים הבאים. התרשים להלן ממחיש בצורה טובה את מעגלי התמיכה סביב נותן השירות:



בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "מעגל התמיכה אינו נכון ולא מקובל במוקדים (לדוגמא: מנהל צוות הוא לא מעגל התמיכה של מ. משמרת אלא סגן מנהל מוקד)".

### מנהל צוות בכיר

50. קיימים 2 מנהלי צוות בכירים במוקד (להלן: "מנהל צוות") האחראים בין היתר על:
- א. תפעול וניהול הצוות (כל אחד על הצוות עליו הוא אחראי).
- ב. אחראים על איכות השירות.
- ג. הדרכה והנחייה מקצועית לעובדי השירות וביצוע פעולות לשיפור מיומנותם ובכלל זה:

- (1) בדיקת התנהלות נציגי השירות ביום קודם, הערות משמעת ונתונים.
- (2) תכנון משובים יומיים והעברה למנהל המוקד ולמנהל משמרת.
- (3) מתן הנחיות מקצועיות לנציגי השירות בצוות ומעקב על ביצוען.

#### רכז ידע

51. קיים במוקד רכז ידע אחד שמהות תפקידו הינה:

- א. אחריות מקצועית על פורטל הידע של המוקד.
- ב. קיום ממשקי עבודה עם כלל יחידות העירייה ואחריות לקבלת מידע בדחיפה ומשיכה.
- ג. אחריות מקצועית על תסריטי השיחה במוקד, עדכון ובדיקת תוקף תסריטים (במסגרת זו רכז הידע מנהל תחרות "הכה את המומחה" בה הנציגים מנסים לאתגר בפניות שלא אותר עבורן תסריט שיחה מתאים).
- ד. סיוע בעדכון נוהלי מרכז מידע לשעת חירום וסיוע בהיערכות לשעת חירום במערכת המידע של המוקד.

#### מתאם פעילות שטח

52. קיימים במוקד 2 מתאמי פעילות שטח שתפקידם בין היתר:

- א. קבלת קריאות לבחינה מנציגי השירות, יציאה ואבחון מפגעים בשטח.
- ב. אבחון ואיתור מפגעים בשטח כולל צילום המפגע, פריקת תמונות ממערכת הגספצ'ו ושליחתן ליחידה המטפלת.
- ג. בעת הצורך יצירת קשר עם הלקוח, קיום ממשקי עבודה ותיאום פעולות עם גורמי פנים וחוץ.

#### רכז הדרכה וידע (בתכנון)

53. תפקיד המופיע במבנה הארגוני של המוקד אך למועד הביקורת אינו מאויש בפועל. להלן התפקידים העיקריים שפונקציה זו אמורה למלא:

- א. קיים צורך בתכנון הדרכה והקמת מערכי שיעור בהתאמה ליעדי השירות, המשתנים מעת לעת, לכלל הצוותים באופן אחיד כמו גם קידום שימוש בטכנולוגיות להדרכה.
- ב. נדרשת פונקציה במוקד להדרכה רבת משתתפים לרבות הדרכת מתגברי החירום של המוקד.
- ג. יש צורך בעובד נוסף להפעלת מערכת הידע בחלוקה למשמרות עם רכז הידע הניזון מידע שלא רק בשעות שגרה - כיום המוקד מסמך על עובד אחד ובמקרה של העדרותו מערכת הידע אינה ניזונה באופן מלא.
- ד. סיוע ותגבור למנהלי המשמרת.
- ה. הדרכת נציגי השירות במשלטים / מוקדים העובדים מולנו - לטיוב הממשקים וצמצום תקלות.
- ו. פיקוח ובקרה על ביצוע המשובים של מנהלי הצוותים.

ז. הכנת מצגות מקצועיות לשימוש המוקד.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "התפקיד אינו מופיע במבנה הארגוני ויש להתייחס אולי כהמלצה מטעמכם. זהו צורך שלנו להתייעלות." בהתייחסות מנהלת השירות ופניות הציבור נמסר כדלקמן: "אין אזכור בתפקידו של מי במוקד לבצע:

1. תהליכי למידה וניתוח
  2. ניתוח פניות חוזרות
  3. מפגשים קבועים עם מנהלי משל"מים
  4. ניהול תהליכים פרואקטיביים מפניות חוזרות
- \*המוקד זקוק לאנליסט במצבת כ"א."

### ערוצי תקשורת

54. פניות למוקד השירות יכולות להתבצע דרך מספר ערוצי תקשורת כדלקמן:



55. להלן התפלגות הקריאות לשנים 2016-2017, בין ערוצי התקשורת השונים (נמסר מסגן מנהל המוקד כי הנתונים כוללים "קריאות בנות"):

התפלגות לערוצי קשר	2017		2016		שינוי בין השנים
	אחוז מסה"כ	כמות קריאות	אחוז מסה"כ	כמות קריאות	
טלפון	79%	347,443	88%	349,789	-1%
מובייל (אפליקציה)	17%	73,865	8%	29,916	147%
אינטרנט	4%	15,421	3%	13,688	13%
פקס והודעה קולית	0	931	1%	5,271.00	-82%

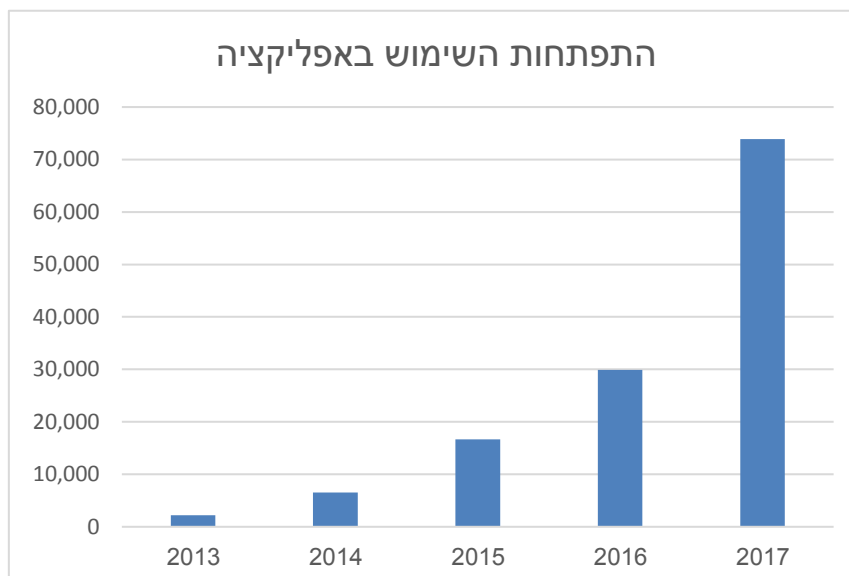
	2017		2016		
שינוי בין השנים	אחוז מסה"כ	כמות קריאות	אחוז מסה"כ	כמות קריאות	התפלגות לערוצי קשר
10%	100%	437,660	100%	398,664	סה"כ

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "צריך להתייחס למשאבי כוח אדם הקיימים, למול הגידול בכמות הפניות במובייל שאינן 'נמדדות' בשעוני הטלפוניה. מסך 'הסמפוזיום' וכן הדוחות הקיימים, אינם משקפים באופן מלא מציאות אלא נתונים יבשים כמותיים (ללא פירוט ישיבות צוות, פעילות בפניות מקוונות, הדרכה מחוץ למוקד ועוד) קיימות משמרות מסוימות שבהן מועסקים 3 נציגים בעת ובעונה אחת במענה מסוג זה ככלל, ושמרת רמה של נציג אחד העוסק במענה מקוון, בעת יציאתו להפסקת מנוחה... נציג אחר מחליף אותו. יש להתייחס לפנייה מקוונת כאל שיחה טלפונית."

56. מהנ"ל עולה כי הגידול בכמות הקריאות בין 2016 ל-2017 נובע בעיקר מקריאות שהתקבלו דרך המובייל - אפליקציית הטלפונים החכמים- אשר יכול להצביע על הטמעת האפליקציה ככלי לחיזוק הקשר עם הציבור (תושבים, מבקרים ובעלי עסקים).

57. להלן התפתחות השימוש באפליקציה בחתך השנים:

2017	2016	2015	2014	2013
73,865	29,916	16,667	6,557	2,207



58. הביקורת מציינת כי נכון למרץ 2018 כמות הורדות האפליקציה עומדת על כ-8,000 ונרשמו 1,000 מחיקות של האפליקציה.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "נכון להיום, היקף הורדות האפליקציה עומד על 23,800, והיקף ההסרות עומד על 4,400. החשוב מכך, היקף הדיווחים באפליקציה הולך ועולה ועולה על 20% מהדיווחים למוקד."

59. נמסר ממנהלת השירות העירוני ופניות הציבור כי נערכה עבודה באמצעות חברה חיצונית לבחינת צורכי הלקוחות וכיצד הם תופסים את המוקד. אחת ממסקנות העבודה הינה חיזוק ערוצי התקשורת הדיגיטליים (צ'אט) אשר בין היתר עשויים לדרוש כישורי התנסחות בכתיבה מהנציגים. בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "בתוכנית העבודה של 2019, הועלו למנכ"ל לאישור הרחבת ערוצי הקשר, הן בהיבט הצ'אט (ווצאפ) והן באמצעות כלים מובנים בעולם הפייסבוק".

## תהליך הטיפול בפניות

60. להלן תרשים מופשט המתאר את אבני הדרך בתהליך הטיפול בקריאות שירות המתקבלות במוקד.



61. לעיתים, התהליך בפועל הינו מורכב יותר ומצריך תהליכי בקרה וטיפול נקודתי בחריגים, אשר עיקרם הינו איתור וטיפול בפניות חוזרות וטיפול בפניות פתוחות.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "מזה כשנה, קיים הליך במוקד לטיפול ואיתור פניות חוזרות, מבחינת הנציגים הפעילות נמדדת כחלק מהליכי טיפול של 'סיוע אישי' כל פנייה חוזרת מועברת לידיעת הנהלת המוקד, והיא מועברת לידיעת וטיפול מנהל האגף האחראי ועדכוננו".

62. תהליכי בקרה מובנים בתהליך חשובים הן לעניין הבקרה כי התהליך מטופל ומתנהל בהתאם לזמני טיפול מקובלים והן בפן השירותי ללקוח. כך, פונה עלול לקבל הודעה אוטומטית כי פנייתו טופלה, בעוד שבפועל הפנייה לא טופלה (לדוגמא אם הפעילות אינה בתחום טיפולה של העירייה). התנהלות זו עלולה לגרום לחוסר אמון במערכת העירונית ולתרעומת היכולים להימנע בניהול תקשורת אפקטיבית עם הפונה. לצורך המחשה הביקורת ערכה ניתוח למסדי הנתונים ואיתרה, 5,822 פניות באוכלוסיית הביקורת בהן הפונה מתלונן כי פנייתו לא טופלה (בין שקיבל הודעה על סגירה על כך ובין שלא). להלן מוצג סך הפניות הכוללות תלונת לקוח על סגירת הקריאה על אף שתלונתו לא טופלה בפועל:

אגף	2016	2017	סה"כ
תברואה	518	498	1,016
שפע	121	146	267
פיקוח	30	37	67
סה"כ	669	681	1,350

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "קיימת בעיה קשה היוצרת אי אמון של הלקוח במערכת. חלקה הגדול נובע מדיווחים לא נכונים של היחידות ואי יצירת קשר עם הפונה על מנת להסביר לו. הנושא בטיפול ונוסח ההודעה ישונה (פנייתך נסגרה עם האבחנה למה).

קיימת סגירה מנהלתית שאינה תקינה והיא נובעת בדרך כלל מחוסר טיפול והצטברות פניות של יחידות – לדוגמא: (כ-900 פניות של חינוך נסגרו מנהלתית, מאות פניות של אגף התנועה) האישור ניתן ע"י משנה למנכ"ל או מנהלת השרות – תופעה שחייבת להפסק.

- נציין כי הטיפול בפניה אינו מקצה לקצה ע"י גוף אחד מתכלל (כמו פנ"צ).

- יש פער בין דיווח מהשטח לבין חווית הלקוח.

- ללקוח אין צפיות מאחר ורואה את המוקד כנתב."

63. אמנם יתכן כי חלק מהפניות שאיתרה הביקורת נסגרו בשל סיבה מוצדקת, על ידי היחידות התפעוליות (נושא זה יידון בהמשך דוח זה בפרק ממשקי העבודה), אך הערת הביקורת נוגעת לתהליך עצמו, אשר במצבים מסוימים עלול לגרום לתרעומת אצל פונים הנוכחים כי פנייתם לא טופלה, על אף קבלת הודעה בנוסח הבא: "פנייתך (מספר פנייה) ברחוב (שם רחוב) מופלה ב- (תאריך). לשירותך 24/7 מוקד שירות 106 פלוס".

64. להלן מספר ציטוטים המאפיינים תלונות אלו: "הפניות לא טופלו ונסגרו !!... 'הפונה במקום טוען כי סוגרים את הפניות ללא טיפול בפועל'... 'הפניה עדיין לא מופלה ונסגרה שוב'... 'לא מבין מדוע לא טופלו ומדוע סגרו את ההודעה בלי לדבר עימו'... לא מבינה מדוע ההודעה נסגרה כטופל שזה לא טופל בכלל... 'סגרו את הפניה ולא טופל !! התושב מאוד כועס !!!'".

65. נמסר ממנהל המוקד כי למרות שמוקד +106 התום על הפניה, המוקד אינו זה ששולח את ההודעה והנושא אינו בשליטת המוקד שכן ההודעה נשלחת אוטומטית כאשר היחידות התפעוליות סגרות את הפנייה. כמו כן נמסר לביקורת, כי אין למוקד שליטה על נוסח הודעה הנשלחת.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף התברואה כדלקמן (ראה את ההתייחסות המלאה של אגף התברואה בנספה) לטיטת הממצאים: "תהליכי טיפול בפניות ואת הטענה לפיה התקבלו במהלך השנים 2016-2017, 1016 תלונות לקוח על סגירת הפנייה על אף שתלונתו לא מופלה בפועל. בהתייחס זה יצוין כי: מערכת CRM הוכנסה לפעילות בחודש 11/2015, יש לציין כי תהליך הטמעת המערכת והפקת הלקחים נמשך עד לחודש 4/2016 ומתאריך זה עד לחודש 08/2017 הפעילות במערכת ה CRM התקיימה באופן חלקי לאור שיבושים/ עיצומים שהתקיימו באותה עת בין הנהלת העירייה לבין ארגון העובדים. נכון להיום לאחר שביצעו במהלך השנה החלפת המטמעות במערכת כחלק מתהליך הפקת הלקחים אנו למדים כי בשנת 2018 חלה ירידה יחסית לשנים הקודמות וזאת אודות לפעילות והפקת הלקחים בעניין זה. להלן נתוני אחוזי הביצוע:

פילוח וניתוח נתונים נבחרים לקריאות שירות שנסגרו ולא טופלו 2016-2018 אגף התברואה

מפגע	כמות קריאות 2016	כמות קריאות 2017	כמות קריאות עד אפריל 2018	תחזית שנתיית עתידית (מנורמל) - כמות קריאות 2018	פערים ביחס לתקופה אשתקד
אי החזרה	17	36	6	18	-100%
אי פינוי	74	71	14	42	-69%
חוסר במכלון	32	18	6	18	0
רחוב מלוכלך	64	64	8	24	-166%
מחזור נייר - פינוי	23	28	4	12	-133%
מכלון לא תקין	20	15	2	6	-150%

**פילוח וניתוח נתונים נבחרים לקריאות שירות שונסגרו ולא מופלו 2016-2018 אנף התברואה**

מפגע	כמות קריאות 2016	כמות קריאות 2017	כמות קריאות עד אפריל 2018	תחזית שנתיית עתידית (מנורמל) - כמות קריאות 2018	פערים ביחס לתקופה אשתקד
ערימת אשפה	96	75	6	18	-316%
ערימת גזם	40	38	4	12	-216%
פינוי פגור פרמי	2	8	1	3	-166%
פזור אשפה בפינוי	13	11	2	6	-83%
צואת כלבים	6	2	2	6	200%
שטיפה בקיטור	8	16	1	3	-433%
תברואה בקשה	50	58	6	18	-222%
סה"כ קריאות לתקופה	<b>518</b>	<b>498</b>	<b>79</b>	<b>237</b>	<b>-210%</b>

כמו כן, אחוז הפניות שלא מופלו ונסגרו הינו אחוז קטן מאוד זאת למול סך הפניות שהתקיימו באותם שנים: בשנת 2016 מדובר על 518 קריאות מתוך 114,123 המהווים 0.45%, בשנת 2017 מדובר על 498 קריאות מתוך 124,227 המהווים 0.4% מכלל הקריאות.

כמו כן, נכון להיום בנוהל שסוכם מול מנהל מוקד 106 כל פניה אשר מתקבלת מתושב לפיה נסגרה קריאה שלא מופלה, הדבר מועבר לידיעת מנהל האגף ובהתאם לכך כל פנייה נבדקת ומטופלת בסמוך למועד קבלתה.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "לכל אבחנת סיום טיפול הוגדר נוסח הודעה ללקוח, הודעה זו נוסחה ע"י יחידת השירות בשיתוף מוקד 106 – הנוסח ניתן לשינוי, אם נדרש".

**אמנת שירות**

66. למוקד ולעיריית תל אביב אין למעשה אמנת שירות המפורסמת פומבית (כתב תיאום ציפיות בין העירייה, נותנת השירות, לבין התושבים). אמנם קיימים זמני תקן עירוניים פנימיים לטיפול של היחידות התפעוליות אך זמני תקן אלו אינם מפורסמים באתר האינטרנט של עירייה- זמן התקן לטיפול בפניה נמסר טלפונית על ידי הנציגים וכן במסרון אשר נשלח לפונה.

67. ניתן למצוא סוגים שונים של אמנות שירות המפורסמות ברשת האינטרנט אשר חלקן מפרטות זמני תקן לטיפול במפגע, חלקן מפרטות זמנים למענה על ידי נציג ושיעור מענה מכלל השיחות הנכנסות, חלקן מצהירות על התחייבות למענה איכותי וחלקן משלב בין כל האמור לעיל.


68. במסגרת עבודת הביקורת, נסקרו אמנות שירות רבות שפורסמו לציבור על ידי רשויות מקומיות בארץ ובעולם להלן מספר צילומי מסך מתוך אמנות שונות:


- להלן קטע מתוך אמנת השירות של חולון הרלוונטית למוקד העירוני:

רמת השירות	פירוט והארות	ס'
30 שניות	זמן המתנה ממוצע למענה.	1
80%	טיב שירות באחוזים (אחוז השיחות הנענות או ננטשות תוך 30 שניות).	2
10%	אחוז השיחות שננטשו לפני מענה.	3

- הטבלה המוצגת להלן הינה צילום מתוך אמנת השירות של עיריית ראשון לציון (יצוין, כי אמנת השירות שמפורסמת באתר עיריית ראשון לציון מפרטת גם זמני תקן לטיפול במפגעים):

**אמנת שירות מוקד עירוני 106**


0



מידי חודש נכנסות בממוצע למוקד העירוני כ- 37,000 שיחות טלפונית ו-93% מהשיחות נענות. בשנת 2015 נכנסו למוקד 483,181 שיחות ומתוכן נענו 91%. סה"כ נפתחו 359,376 משימות להמשך טיפול.

מועדי המענה הטלפוני – באמצעות מוקד 106: 24 שעות ביממה 365 ימים בשנה.

להלן התחייבותנו למשך הזמן המקסימלי בטיפול בפניות השונות:

רמת השירות	סוג השירות
28 שניות	זמן המתנה ממוצע למענה
94%	אחוז מענה
בהתאם לזמני הטיפול ביחידות השונות.	טיפול בפניות

- להלן צילום מאתר האינטרנט של עיריית ירושלים המפרסמת גם כן זמני תקן לטיפול בתקלות (יצוין שגם אשדוד ורחובות מפרסמות לציבור את זמני התקן לטיפול במפגעים באתר האינטרנט):

**חיפוש מדדי שירות**

<b>מחלקה</b>	<b>אגף</b>	<b>טקסט חופשי</b>
כל המחלקות	כל האגפים	חיפוש

זמן	מחלקה	אגף	נושא
3 ימים	נפות	אגף תברואה	אשפה - מסביב למכולה/מיכל אשפה
30 ימים	אחזקת כבישים ומדרכות	אגף שיפור פני העיר	נגישות נכים - הנמכת מדרכה במעבר חצייה
30 ימים	אחזקת כבישים ומדרכות	אגף שיפור פני העיר	מסעדי יד - מסעדי יד שבורים במעבר ציבורי
15 ימים	אחזקת כבישים ומדרכות	אגף שיפור פני העיר	מדרגות- מדרגות שבורות במעבר ציבורי

- להלן צילום מסך מתוך אמנת שירות בת 4 עמודים של אדלייד (העיר החמישית בגודלה באוסטרליה המונה כ-1.3 מיליון איש), בו ניתן לראות סטנדרט של מענה תוך 20 שניות ל-80% אחוז מהשיחות (הסטנדרט שנקבע במוקד 106 הינו כי 70% מהשיחות יענו תוך 60 שניות- ראה מידע נוסף בפרק "יעדי ומדדי שירות"):

### Customer Service Standards

Our customers contact us for various differing services. Council has dedicated staff that are ready to respond and finalise customer requests as soon as possible. We are committed to quality service delivery so our commitment to you is to achieve results and meet timelines in our service delivery. Please refer to our Customer Service Standards for further information about our service delivery.

**You can expect the following response times when contacting our Customer Service Centre by:**

**Telephone**

Customer Request	Service Level
Answering incoming telephone calls	Answer 80% of calls within 20 seconds

הביקורת מציינת כי ברשויות מקומיות רבות בחו"ל זמן התקן למענה טלפוני נע בין 5 - 10 צלצולים (כ- 10 - 20 שניות).

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן:

- "יח' השרות אינה תומכת באמנת שירות חיצונית אלא בניהול מתודולוגי ומתן דגש על יצירת חווית שרות מצוינת ללקוחות. יחד עם זאת, אנו תומכים בלשקף לפונה את זמן הטיפול ללקוח ולאיזה גורם מועבר לטיפול.
- רמות השרות הן פונקציה של תקציב וכ"א בדגש על יעילות. בשנים האחרונות בעולם השרות, מגדירים טווח ולא אחוזים חד ערכיים. יחידת השרות ממליצה על מענה של 70-80% תוך 60 שניות".

הערת הביקורת: בהתאם למדריך לבנייה ולהטמעה של אמנת שירות ארגונית, אשר פורסם במאי 2015 על ידי משרד ראש הממשלה: "אמנת השרות נתפסת כפתרון לאתגר שעמו נדרשים ארגונים רבים להתמודד- ירידה באמון הלקוחות. ארגונים במגזר הציבורי ברחבי העולם החלו אף הם באימוץ תהליך הבנייה והפרסום של אמנות שירות, כאמצעי להתמודדות עם ירידת האמון של לקוחותיהם בהם כספקי שירות ועם הצורך לייצר שקיפות ונגישות ללקוחותיהם."

### הבקרות על פעילות נציגי השרות והדרכתם

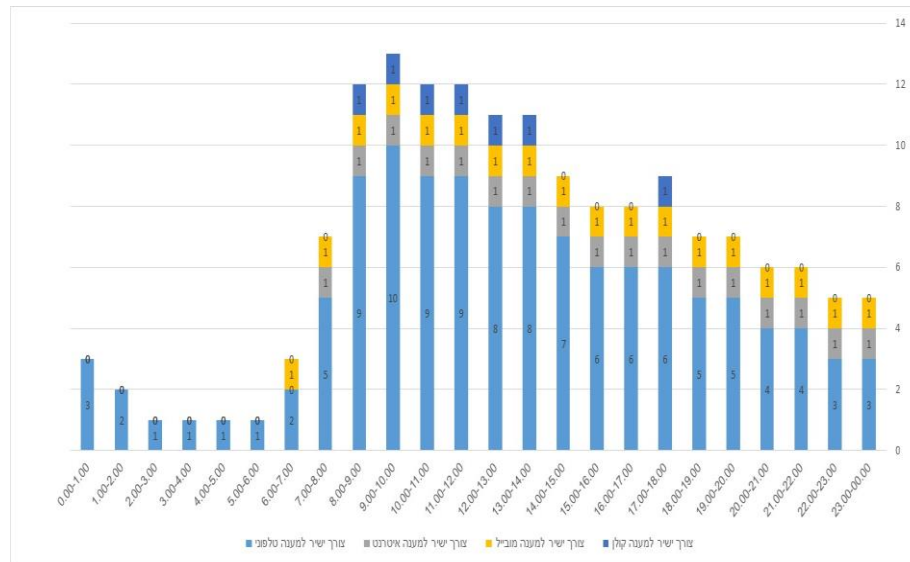
69. הנציגים נדרשים לעבור הדרכות רבות הקשורות לאיכות השרות, התהליכים והמערכות אותן הם צריכים לדעת להפעיל.
70. יחידת השרות העירוני מעורבת בהגדרת תסריטי השיחה למוקד ומעורבת בהדרכות נציגים חדשים.
71. בעוד שהדרכות אלו הן תקופתיות (ובמקרים מסוימים חד פעמיות), מתקיים תהליך שוטף של בקרה והדרכת הנציגים, על ידי מנהל הצוות ומנהל המשמרת.
- בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השרות ופניות הציבור כדלקמן: "תהליך המשוב לנציגים צריך להיות מבוצע על פי מופס משוב המוגדר ע"י יחידת השרות".

### מנהל צוות

72. כאמור במוקד פועלים 23 נציגי שירות. התרשים להלן מפרט את מספר הנציגים הפועלים במוקד בכל שעה בהתאם להתפלגות עומסי הפניות במהלך יממה:

3	8	15	--	16	7	--	7	7	5	2
06:30	07:00	07:45	09:00	11:00	14:00	14:45	16:00	17:00	21:00	משעה עד 23:00 07:00
										

73. ניתן לראות כי השעות בהן נדרש המספר הרב ביותר של נציגים הינן בין 7:45 ל-14:00.
74. כהערת אגב הביקורת תציין את עבודת אגף ארגון ותקינה אשר מתווה את חלוקת כוח האדם ביחס לשעות כדלקמן (נכון לימים א-ה, קיים ניתוח נפרד ליום שישי וליום שבת):



- בתרשים ניתן לראות את ההבדלים בין חלוקת כוח האדם בפועל על ידי המוקד לעומת ההמלצה של אגף ארגון ותקינה לצורך עמידה ביעד 70% מהפניות נענות תוך 60 שניות.
75. הביקורת ביקשה ללמוד על הבקורות לגבי תפוקת הנציגים ואיכות השירות המוענק על ידם - בהתחשב בשונות הרבה בעומסי העבודה המאפיינת משמרות בשעות שונות. ולשם כך סקרה "דוח מסכם חודשי" המופק אחת לחודש ומשמש לשיבת מנהלים לגבי כל נציג ונציג. הפרמטרים הנבדקים בדוח זה הינם:

- א. סה"כ זמן שהנציג היה מחובר למערכת באותו חודש.
- ב. כמות שיחות שנענו על ידי הנציג.
- ג. מספר שיחות ועידה- שיחות בהן הנציג העלה על הקו יחידה עירונית או מוקד אחר.
- ד. מספר שיחות שהועברו לטיפול מוקדים אחרים (כגון משטרה, כיבוי אש וכיו"ב)
- ה. ממוצע זמן לשיחה- מדד זה בשילוב המדד הבא משקף במידה טובה את התפוקה היחסית בין נציג לנציג.
- ו. ממוצע כמות שיחות לשעה.
- ז. כמות קריאות שירות וכמות קריאות מידע.
- ח. כמות סיוע אישי שהסתיים (סיוע אישי הינו הליך שבו הנציג מלווה פונה שמתקשה בתהליך מול היחידות העירוניות, עד לסיום הטיפול).

76. להלן דוגמה של דוח כאמור מחודש מאי 2018:

שם נציג	סה"כ זמן ב- LOGIN	נענות מהתור	מספר שיחות ועידה	מספר שיחות מועברות	זמן שיחה נענית	שיחות נענות לשעת עבודה	כמות ק.שירות	כמות ק.מידע	סיוע אישי שנסגר
.....	152:57:22	1525	10	145	00:01:49	10	976	656	29
.....	179:23:07	2239	3	230	00:01:59	12	1442	990	39
.....	152:13:20	1638	4	161	00:01:56	11	955	806	39
.....	169:43:09	1660	10	217	00:02:50	10	1116	574	52
.....	164:50:29	2117	3	234	00:01:23	13	1268	1000	34
.....	195:14:37	1756	14	101	00:03:04	9	1223	781	36
.....	183:51:46	2582	0	322	00:02:23	14	1825	913	41
.....	143:32:16	1848	2	206	00:01:35	13	1095	639	14
.....	142:06:02	1651	6	138	00:01:43	12	1119	713	21
.....	184:44:18	2684	4	233	00:01:54	15	1773	1092	28
.....	183:40:46	2261	1	224	00:02:57	12	1394	916	26
.....	148:54:45	1421	19	139	00:02:47	10	990	535	5
.....	146:02:22	1354	6	126	00:02:07	9	834	576	25
.....	112:50:27	1267	12	110	00:01:54	11	785	577	10
.....	164:25:56	1319	9	169	00:03:31	8	912	555	0
.....	136:11:00	1427	4	103	00:01:46	10	883	358	39
.....	158:03:23	2071	8	197	00:01:21	13	1221	826	27
.....	173:19:54	2155	7	150	00:02:46	12	1461	824	38
.....	176:43:36	2600	4	227	00:01:10	15	1824	1028	33
.....	98:52:18	916	8	97	00:01:47	9	449	372	38

77. הביקורת מציינת כי הנתונים אינם מוצגים בפילוח של סוגי משמרות כך שלא ניתן ביטוי לתפוקה היחסית לאותו סוג משמרת.

78. מסקירת הדוח, הביקורת יכלה לזהות עובד אחד שתפוקתו יחסית נמוכה ונמסר ממנהל הצוות כי אלו מאפייני העבודה של העובד הנמצא לקראת פרישה.

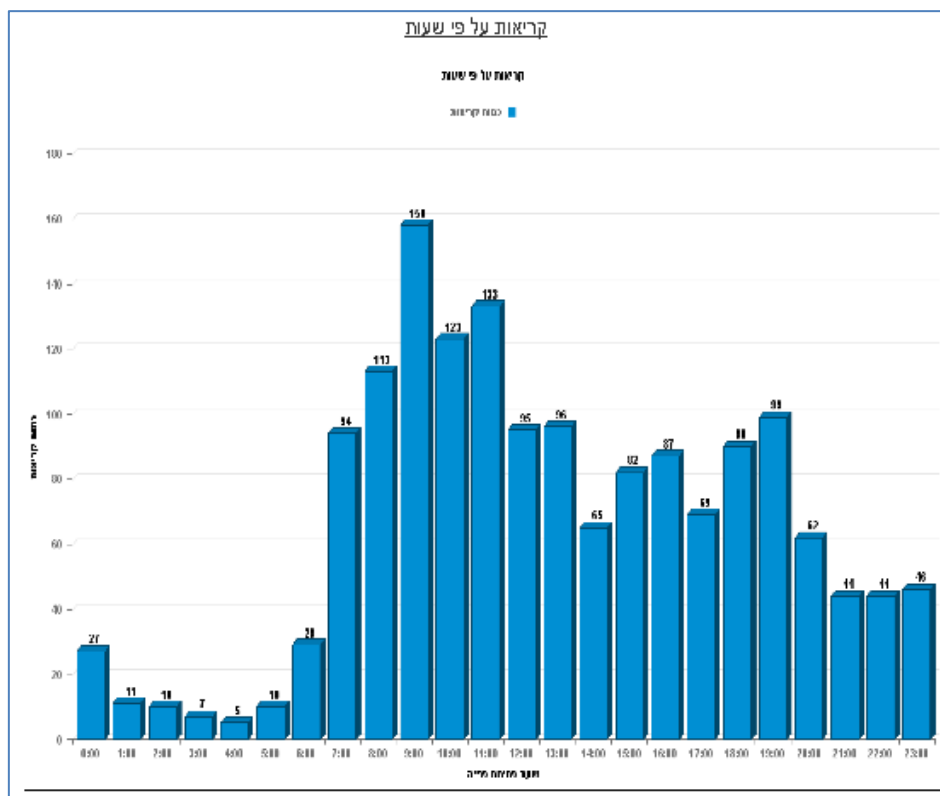
79. הביקורת מציינת כי הנציגים עוסקים גם בהזנת פניות מקוונות אך פעולות אלו לא מקבלות ביטוי במדד כמות שיחות לשעת עבודה, כך שנציג אשר מבצע יותר קליטות של פניות מקוונות נפגע בממוצע זה ביחס לנציג שעושה מעט או כלל לא.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "צריך לבצע התאמה למדדי התפוקות ברב הערוצים של המוקד. אנו רואים בפנייה מאפליקציה כאילו בוצעה שיחה (למרות שבפועל יותר קל)".

80. לשאלת הביקורת האם ישנו מנגנון תגמול לנציגים על בסיס קריטריונים כגון תפוקה, נמסר שלנציגים מחושב שכר עידוד בהתאם לפרמטרים של איכות ותפוקה (למשל יחס זמינות במערכת לשעות נוכחות וכמות שיחות ממוצעת לשעה הגבוהה מ-10, עמידה ביעד סיוע אישי וכיו"ב) כמו כן נמסר מסגן מנהל המוקד, כי התגמול אינו מחושב באופן אישי אלא מחולק באופן שווה בין הנציגים.
81. הביקורת ביקשה לראות את התיעוד לתהליכי הבקורות המתקיימים על עמידה במדדים אלו. בשיחה עם מנהל האגף, נמצא כי במהלך השנה האחרונה לא מתבצעות הבקורות כאמור בשל מעבר למערכת חדשה אשר הוטמעה ללא הדוחות שימשו בתהליכי העבודה.
82. לשאלת הביקורת כיצד מחושב שכר העידוד אם אין דוחות, נמסר מסגן מנהל המוקד כי החישוב נעשה על בסיס ממוצע שנת 2017 אשר במהלכה פעלה עדיין המערכת הישנה. כמו כן, נמסר כי יש צפי שבספטמבר 2018 יוטמעו במערכת החדשה הדוחות הנדרשים.
- בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: **"בספטמבר 2018 נמסרו ללקוחות - דוחות BI על איכות ותפוקה של נציגי השירות"**.
83. למועד הביקורת נמצא כי בשל המעבר למערכת החדשה, למנהל הצוות אין מידע מצטבר חודשי לגבי:
- א. זמן שהנציג היה בסטאטוס זמין במערכת.
  - ב. זמן שהנציג היה במצב שיחה.
  - ג. זמן שהנציג היה במצב לוואי שיחה (מצב בו הנציג לא מקבל שיחות חדשות ועורך בירורים לגבי פניות אחרות).
  - ד. זמן הפסקה מצטבר וזמן הפסקה ממוצע למשמרת בחלוקה הבאה: הפסקה קצרה (הנציגים זכאים להפסקה קצרה של רבע שעה במשמרת), הפסקה ארוכה (הנציגים זכאים להפסקה ארוכה של חצי שעה במשמרת), הפסקות אישיות (שירותים, עישון וכו').
- בהתייחסות מנהלת השירות ופניות הציבור לטיוטת הממצאים נמסר כדלקמן: **"קיים קושי בהוצאת דוחות ממערכת סיקו, אך לטובת המוקד דוחות BI המסייעים בידם"**.
- בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: **"דוחות נוספים הדנים בזמנים לפי מצבי עבודה בביצוע וצפויים לעלות לאוויר תוך רבעון"**.
84. על המנהלים לפקח כי סך כל ההפסקות במשמרת אינו חורג 14% מזמן המשמרת (כשעה). דבר זה, נכון למועד הביקורת, יכול להתבצע רק בזמן אמת על ידי מנהל המשמרת ולא בבקרה מרוכזת חודשית.

85. מנהל הצוות ומנהלים אחרים במוקד מקבלים מייל יומי הכולל נתונים סטטיסטיים על יום האתמול. המייל כולל שני קבצים המפרטים נתונים כגון: כמות קריאות, כמות קריאות ננטשות, זמן המתנה ממוצע, זמן המתנה מקסימאלי, קריאות לפי אזורים, לפי מפגעים לפי שעות וכיו"ב. בהתייחסות לטיטות הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "מערכת 'סיסקו' עלתה לאוויר בחודש יולי 2018 ללא דוחות BO. בתקופה האחרונה התחלנו לקבל דוחות מובנים הכוללים את המדדים המופיעים כחסרים בביקורת, בנוסף מתוכנן להמשך, גם דוח בחלוקה למשמרות".

86. להלן דוגמה מנתוני דוח שהופק ליום 10/7/18:



הביקורת מציינת כי הגרף לעיל והתרשים שהוצג בתחילת פרק זה מחזקים את ממצא הביקורת לגבי הצורך בפילוח של סוגי משמרות כך שיינתן ביטוי לתפוקה היחסית לאותו סוג משמרת. כמו כן הדוחות אינם מפרטים מספר שיחות ממוצע אפשרי. למשל על פי הגרף לעיל התקבלו 145 קריאות בין השעה 7:00-ל-23:00 ועל פי התרשים בתחילת הפרק, בשעות אלו עובדים 2 נציגים בלבד (אם לא מתחשבים בנציג שנוסף ב-6:30) כלומר שממוצע קריאות לשעה לעובד, בהתפלגות שווה יהיה כ-9 קריאות.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: **“מומלץ לבצע חשיבה על בניית משמרות פונקציונאליות ולא לפי ‘שעות עבודה מקובלות’ כמתקיים בכל מוקד עסקי”**.

87. מנהל הצוות מקבל גם דוח יומי לגבי "סיוע אישי שנסגר" מצטבר לאותו חודש, פר נציג. המטרה של הסיוע אישי הינה למנוע "טרטור" וחוסר אונים של הלקוח וללוות אותו באופן אישי עד לסיום הטיפול. לכל נציג נקבע יעד של לפחות 34 מקרי סיוע אישיים בחודש במוצע חצי שנתי. הדוח נותן את הסך המצטבר לאותו חודש ומנהל המשמרת עוקב ומסייע לנציגים לעמוד ביעד לאותו חודש. הביקורת מציינת כי גם במקרה זה, בהיעדר דוחות בקרה חצי שנתיים, מנהל הצוות לא יכול לוודא עמידה ביעד במוצע חצי שנתי- בדוח של מאי 2018 קיימים 11 נציגים מתחת ליעד של 34 מקרי סיוע אישיים.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: **“סיוע אישי – אנו מתנגדים לנושא מדובר בתהליך מיושן שיש לבחון מחדש. הניהול הנכון הוא בזמן אמת ולא ע”י הקצבת מספר ‘טיפולים אישיים’ כדי לקבל שכר גבוה יותר”**.

88. כלי בקרה נוסף שמשמש את מנהל הצוות הינו, מייל אוטומטי שנשלח אליו כאשר מנהל משמרת מזין הערת משמעת לנציג (כגון איחורים, חיסורים, תלונות לקוח וכיו"ב). במקרים אלו מנהל הצוות עורך בירור עם העובד ומטפל בהתאם לעניין.

89. אחת לשלישון מתקבל מהמרכז למחקר כלכלי וחברתי דוח שביעות רצון ברמת נציג שהינו ריכוז כל הסקרים בשלישון שנגעו לפניות בהם טיפל נציג מסוים. להלן דוגמה לריכוז מספר תוצאות שהתקבלו לשלישון הראשון לשנת 2018 מהן ניכרת שביעות רצון רבה של הציבור מהנציגים (ציון מרבי=5. טבלה זו פורסמה על ידי מנהל הצוות לנציגים כמשוב חיובי על עבודתם):

שם	ציון ממוצע
.....	4.85
.....	4.80
.....	4.78
.....	4.77
.....	4.75
.....	4.74
.....	4.74
.....	4.74
.....	4.72
.....	4.68
.....	4.67
.....	4.63

שם	ציון ממוצע
.....	4.62
.....	4.61
.....	4.57

הביקורת מציינת לחיוב את התוצאות הגבוהות. כהערת אגב, יצוין כי עלולה להיות פגיעה מסוימת בפרטיות הנציג בפרסום התוצאות שלו לשאר הנציגים וייתכן שנכון יותר יהיה לשלוח רק את הממוצע הקבוצתי תוך שמירת הרוח החיובית של המשוב של מנהל הצוות.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: **"לא ברור לי למה עלולה להיות 'פגיעה בפרטיות', אני סבור שמדובר בתחרותיות רצויה המובילה להישגיות אישית וקבוצתית יחד."**

90. גיליונות הסקר המתקבלים הינם מפורטים מאוד. וכוללים, לכל נציג, פירוט של כל הקריאות שנסקרו והמענה לכל שאלה בסקר לכל קריאה. לפיכך גיליונות אלו מאפשרים לאתר פניות ספציפיות בהן דורג הנציג בציון נמוך ולבצע ברור למקרים אלו.

91. במוקד הוטמעה מערכת IMPACT 360 שהינה מערכת הקלטת שיחות (כולל הקלטת מסך). מערכת זו משמשת, בין היתר, לביצוע תחכימים לאירועים חריגים בהם דווח על אי שביעות רצון של לקוח (כגון תלונות המתקבלות מפניות הציבור - הביקורת מציינת כי סקרה את דוח פניות הציבור של השנה שחלפה ומצאה כי נערכו תחכימים לתלונות שהוגשו לגבי מוקדנים, בין היתר, באמצעות מערכת הקלטה זו).

92. נמסר ממנהל הצוות כי נערכים על ידו שני משובים ביום (בחדרו או בעמדת הנציג), מתוך שאיפה כי כל נציג יקבל משוב פעמיים בחודש - התדירות עשויה להשתנות לפי ותק הנציג.

93. הביקורת מציינת כי לא קיים, למנהל הצוות תיעוד מסודר המתארך את כל המשובים שבוצעו לכל נציג כך שלא ניתן היה לבדוק את תדירות המשובים לכל נציג בכל תקופה.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: **"כל משוב שמבוצע נשלח סיכום לידיעת מנהל המוקד וסגנו באמצעות דוא"ל. מידי משמרת בוקר מתאם מנהל המשמרת את ביצוע המשובים מול כל צוות. בימים שבם קיים עומס שיחות או הדרכות אחרות, המשוב נדחה למועד אחר. יחידת השירות קבעה מופס משוב לכלל המוקדים, כאשר המטרה היא להטמיע את המופס במערכת IMPACT 360."**

94. הביקורת האזינה וצפתה בהקלטות של שיחות הנוגעות ל- 6 קריאות השירות הבאות: 2018366082, 2018370476, 20183566758 (קריאה אם), 20183566789 (קריאה בת), 2018370619, 2018370613.

95. מנהל הצוות הציג בפני הביקורת את תהליך המשוב כולל דוגמאות להפקת לקחים ומשימות לביצוע שנבעו מהתחכמים, כגון: ציון נקודות חוזקה ונקודות לשיפור לנציגים ואף מקרה בו היה צורך לפנות לאגף המחשוב בכדי להטמיע בקרה מונעת במערכת אשר תימנע מתקלה, הקשורה לשיוך קריאות אם ובת, להישנות.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: **"לא ידועה לנו על תקלה הקיימת כיום בביצוע שיוך/קישור פניות אם ובת"**.

96. הביקורת התרשמה לחיוב מאפקטיביות התהליך והמערכת המשמשת לביצוע הבקרה, אך מציינת כי המערכת לא כוללת את מספר הפניה ולכן השיוך ואיתור הפניה במערכת ה-CRM הינו ידני ומסורבל. יתכן, כי קישור בין מערכת ה-IMPACT ומערכת ה-CRM, מבחינת מספר קריאה, היה מייעל ומקצר את תהליך התחכים.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל השירות ופניות הציבור כדלקמן: **"במידה והיו משתמשים בטופס משוב של המערכת"**.

#### מנהל משמרת

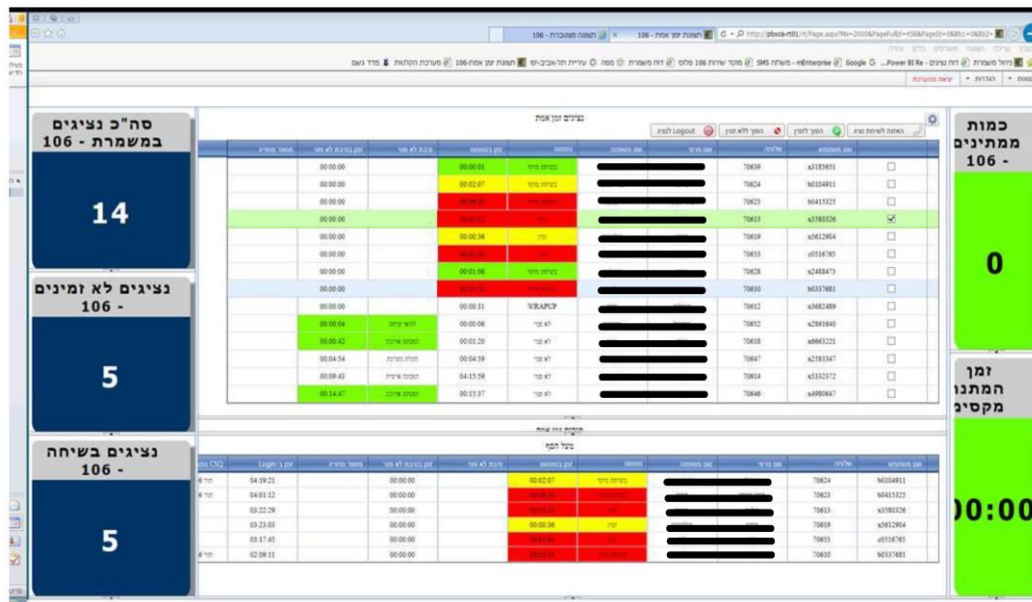
97. כל משמרת מתחילה עם תדריך לנציגים שמעביר מנהל המשמרת בהתאם למידע עדכני שמועבר מרכז הידע (לגבי אירועים מיוחדים ברחבי העיר הרלוונטיים לאותו זמן).

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: **"תדרוך צריך להתבצע ע"י מנהל צוות ולא ע"י מנהל משמרת, תפקידו של מנהל משמרת זה לנהל (מהבמה) את המשמרת כבמוקדים אחרים"**.

98. תפקיד מנהל המשמרת בניהול הנציגים, כולל שני רכיבים מרכזיים: ניהול זמינות הנציגים ומתן סיוע מקצועי כאשר הנציגים נתקלים בבעיה.

99. ניהול זמינותם של הנציגים מושפע מטבע הדברים, גם מניהול ההפסקות מתוזמנות של הנציגים, תזמון "לוואי שיחה", תזמון "סיוע אישי" ועוד. ניהול הזמנים מתבצע על מנת להימנע מזמני המתנה ממושכים בשל אי זמינותם של נציגים העסוקים בשיחות יזומות ו/או הפסקות.

100. ניהול זמינות הנציגים מבוקר בין היתר, במסך צפייה בו מנהל משמרת יכול לראות את מספר השיחות הממתינות, מספר הנציגים הזמינים בכל רגע וסטאטוס של כל נציג. המסך גם מציג בהדגשת צבע חריגות זמן שיחה, זמינות וכדומה.



בנוסף לתצוגה לעיל, קיים מסך נוסף, המציג תצוגה מצטברת של זמני הפסקות לכל נציג ולפי קטגוריות (קצרה, ארוכה, אישית), שיחות שנענו, זמן מצטבר של לוואי שיחה וכיו"ב.

101. הביקורת תצפתה על הפעילות ומצאה כי הנציגים מבקשים אישור ממנהל המשמרת לגבי כל פעילות שאינה מענה לשיחה, כגון הפסקות תוך ציון קוד הפסקה.

### הבקורות על ידי מתאם השטח

102. קיימים במוקד שני מתאמי שטח, אחד ותיק והשני יחסית חדש, אשר משמשים כנציגים של המוקד בשטח.
103. תפקיד מתאם השטח בא לפתור מצבים בהם קיימת אי בהירות לגבי פניה מסוימת אשר עלולה לגרום לעיכוב בזמני הטיפול ו/או בטיפול שאינו עולה בקנה אחד עם שביעות רצון הלקוח.
104. אי בהירות זו יכולה לנבוע, בין היתר, מהמקרים הבאים:
- הפניה עצמה לא ברורה (למשל מבחינת מיקום, שיוך ליחידה, או שנדרשת תמונה).
  - הפנייה שויכה ליחידה אשר טוענת כי מדובר באחריות יחידה אחרת אשר טוענת שלא באחריות וכן הלאה.
  - הפניה נסגרה אך הלקוח ממשיך לטעון שלא טופלה.
105. כאשר נציגי שירות מקבלים דיווחים כאשר עוברים מספר פעמים בין המחלקות, הם עורכים פניה למנהל שטח שניגש למקום המפגע, מצלם ומאבחן אותו במטרה לבדוק את הנסיבות לעיכוב בטיפול בפניה. בהתאם לממצאים מתבצעת תקשורת מול האגפים לתיאום והטיפול הנדרש.
106. פעילות מתאם שטח כוללת פגישות בשטח עם הלקוחות - יוזמי התלונה, כחלק מהמאמץ להבין את שורש הבעיה ואת יכולת העירייה לפתור אותה ובזמן סביר.

107. הביקורת מציינת כי מלבד סירוי השטח, התפקיד כולל גם עבודה אדמיניסטרטיבית במשרדי המוקד, לרבות תיעוד, בירור ועריכת תיאומים מול הגורמים הרלוונטיים.

108. הביקורת ניתחה את מסדי הנתונים בכדי ללמוד על הפעילות של מתאמי השטח ולהלן הממצאים:

2017	2016	סטאטוס הטיפול
2	2	בוטל
12	1	בטיפול היחידה
		הועברה ליחידה
	1	חדש
84	58	לא נמצאה סיבה לטיפול
801	846	נסגר ללא טיפול
511	477	סגירה לאחר טיפול
1		פניה טופלה
<b>1,411</b>	<b>1,385</b>	<b>סכום כולל</b>

109. מהטבלה לעיל עולה כי מתאמי השטח מטפלים בכ-1,400 פניות בשנה. הביקורת מציינת כי תפקיד זה הינו בעל משמעות ציבורית ותפעולית רבה הן מבחינת תהליכי הבקרה על היחידות התפעוליות, והן מבחינת הקשר עם הציבור. על אף זאת, נמצא, כי פעילות מתאמי השטח מתבצעת לגבי שיעור נמוך מאוד ביחס להיקף קריאות השירות (כ-0.3% מסך קריאות השירות).

110. הביקורת מציינת כי מסד הנתונים נדרש לטיוב. נמצא כי חלק מהפניות שתועדו בשנת 2016 נמצאו בסטאטוס "בטיפול היחידה" ו"חדש" ובנוסף ישנם סטאטוסים המצריכים איחוד כגון "לא נמצאה סיבה לטיפול" ו"נסגר ללא טיפול".

111. מתאמי השטח אחראים בנוסף לתפקידם השוטף:

א. מעורבים בפרויקטים מיוחדים של חטיבת התפעול (כגון מיפוי טלפונים ציבוריים ברחבי העיר, מיפוי דוכני מפעלי הפיס וכדומה).

ב. עורכים בעצמם קריאות יזומות כאשר נתקל במפגעים.

ג. מסייעים בהדרכת נציגים (עורכים עמם סירוי שטח על מנת להגביר את הבנתם לגבי סיווג המפגעים ושיוכם).

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "לא ניכר כי יש תהליך למידה והפקת לקחים באופן שיטתי מול היחידות מהממצאים העולים מהשטח."

### פניות מידע

112. להבדיל מקריאות שירות, פניות מידע אינן מצריכות טיפול של היחידות התפעוליות והן נסגרות על ידי נציגי המוקד לאחר מתן מידע לפונה.

113. להלן התפלגות קריאות המידע שטופלו במוקד במהלך 2016 - 2017:

אחוז שינוי	2017	2016
3%	201,336	194,599

114. בכדי ללמוד על סוגי קריאות המידע המטופלים על ידי המוקד, נערך ניתוח של סוגי קריאות המידע בין השנים ולהלן 10 הקטגוריות העיקריות המהוות כ-45% מסך קריאות המידע:

תשואל	כמות בקשות מידע 2016	כמות בקשות מידע 2017	אחוז שינוי
תיעוד טעויות והניתוקים (שיחות שנותקו או טעויות בפניה למוקד המתועדות כקריאות מידע)	14,869	14,627	-2%
העברה חמה למוקד החנייה	11,883	12,310	4%
אירועים בעיר	11,458	11,194	-2%
העברה/מסירת טלפון מ"הספר האדום" או ממידע גיאוגרפי - תיעוד	3,950	10,934	177%
תיאום הוצאת גזם לשטח ציבורי	11,007	9,799	-11%
העברה חמה למוקד הארנונה וטאבו	7,432	7,443	0%
העברה חמה למוקד דיגיתל	2,779	6,954	150%
אין מים בבניין	5,283	5,746	9%
העברה חמה לאיתור רכב שנגרר /נטוש/ גרירה של רכב	4,221	5,497	30%
כללי חניה	4,297	5,299	23%

115. מהנ"ל עולה כי פניות מידע רבות קשורות להשגת מוקדים עירוניים אחרים כגון מוקד החניה ומוקד הארנונה. הביקורת מציינת כי נתב השיחות בפניה למוקד אמור לאפשר לתושבים ניתוב עצמאי לאיתור רכב שנגרר, למוקד החניה ולמוקד הארנונה. עם זאת, בהתאם לנתונים לעיל, בשנת 2017 סך העברות שביצע המוקד לנושאים אלו מסתכם לסך של 25,250 העברות, המהוות כ-13% מסך קריאות המידע לשנה זו.

116. הביקורת לא מצאה כי מתקיימת בדיקה סדורה במוקד לבירור מול הלקוח של הנסיבות לאי שימוש בנתב לצורך הגעה למוקדים לעיל.

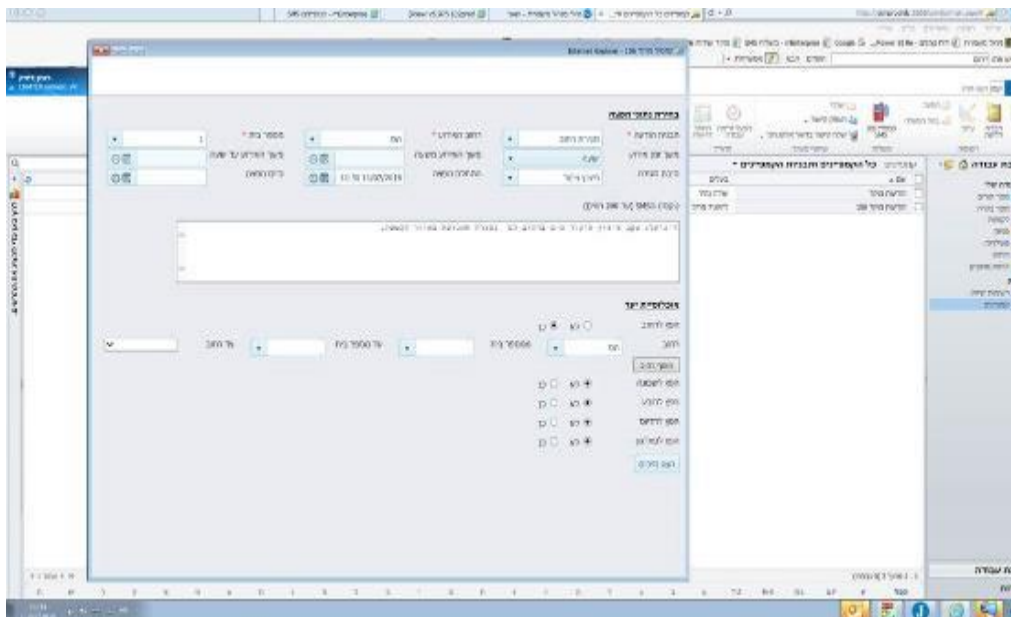
117. הביקורת ערכה ניסוי לשימוש בנתב לצורך התקשרות עם מוקד החניה. להלן הניתוב שבוצע בצירוף מדידת הזמן:

118. הודעה כללית ראשונה-חלפו 21 שניות.

119. הודעה כללית שניה-חלפו 48 שניות.

120. תפריט ניתוב1 ובחירה באופציה השנייה כדי להגיע למוקדי ארנונה וחניה - חלפו 60 שניות.

121. תפריט ניתוב 2 ובחירה באופציה השלישית כדי להגיע לזימון תורים- חלפו כ-120 שניות.
122. תפריט ניתוב 3 והתחלת שיחה עם נציגת זימון תורים לארנונה בלבד (ניסתה להעביר אותנו למוקד חניה ללא הצלחה).
123. נמסר ממנהלת השירות העירוני ופניות הציבור כי למוקד החניה אין זימון תורים וכי בתפריט הניתוב השני הביקורת הייתה צריכה לבחור באופציה השנייה "מידע ובירורים" ואז היתה מגיעה לתפריט בו ניתן לבחור את מוקד החניה.
124. הביקורת מציינת כי ייתכן כי לקוחות נוספים כמו הביקורת יתקשו להתחקות אחר הנתיב המוביל למוקד החניה. כמו כן יצוין הזמן הממושך הלוקח להגיע לתפריט הרלוונטי עשוי להוות גם הוא גורם לפניות ישירות למוקד 106 לשם העברה למוקדי ארנונה וחניה.
125. בנוסף הביקורת מציינת כי יעד עיקרי לשיפור זמני המתנה במוקד צריך להיות צמצום משמעותי של קריאות המידע המהוות למעשה כ-40% מסך הפניות הנענות במוקד. דבר זה אפשרי על ידי הגברת יידוע התושבים על אירועים באמצעים שונים (כגון אתר העירוני, אפליקציה, נתב השיחות, מסרונים, פרסום חוצות, הודעות למדיות חוץ עירוניות וכיו"ב) פרסום פרטי קשר של יחידות עירוניות להן נעשות "העברות חמות" רבות (כגון מוקד החנייה) וכיו"ב.
126. נמסר לביקורת כי לאחרונה הוטמע במערכת המוקד יישום, אשר באמצעותו ניתן לשלוח דיווח לתושבי אזור בו התרחש אירוע מסוים ובכך למנוע מראש פניות באותו נושא.
127. לשם המחשה הביקורת הפיקה בסיוע מנהל משמרת תרחיש דמה של אירוע "פיצוץ צינור מים" ברחוב הס בתל אביב. להלן צילומי המסך של המערכת בפעולה:





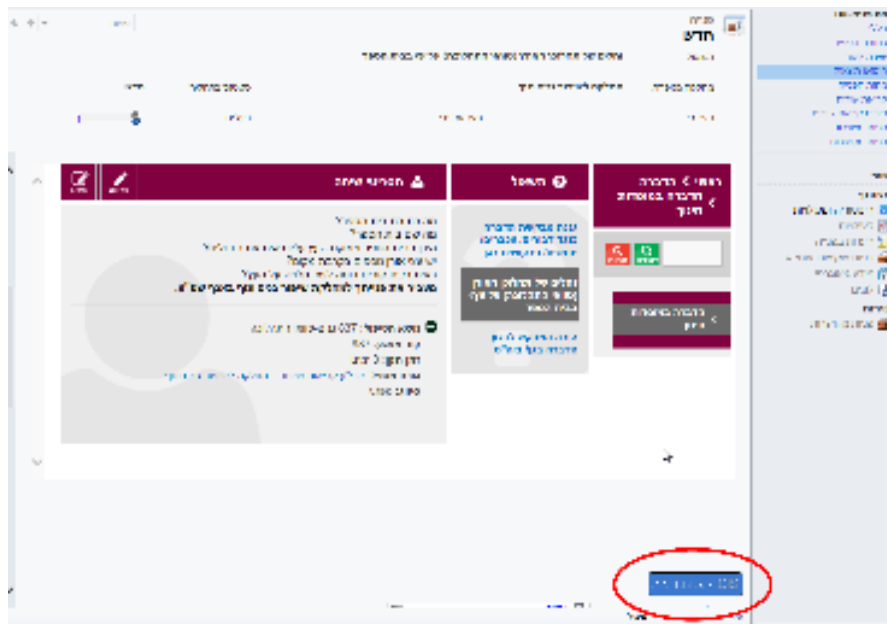
128. כפי שניתן לראות בצילום המסך לעיל, המערכת נותנת את מספר התושבים להם תישלח ההודעה, המהווה תיאורטית את פוטנציאל מניעת השיחות לקבלת מידע.

129. הביקורת מציינת כי נתוני היישום משתמשים רק במספרי הסלולר הרשומים במערכת דיגיתל ולכן אוכלוסיית משלוח המסרונים אינה שלמה. נמסר ממנהל המוקד כי הסיבה לכך הינה שמסרונים בשגרה יכולים להישלח רק ללקוחות אשר נתנו את הסכמתם לכך.

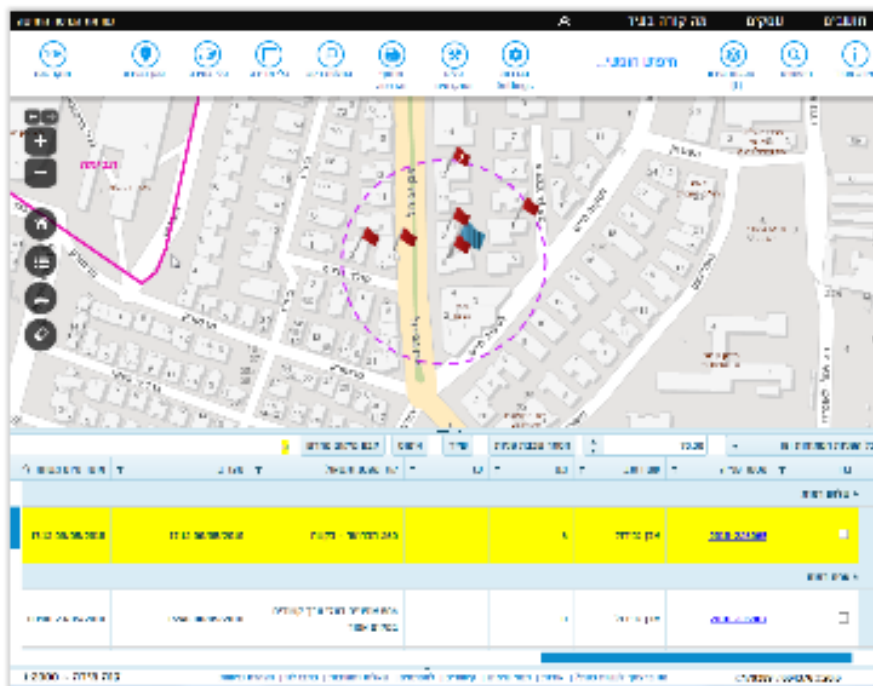
בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: **"יש לצמצם את הגדרת פניות המידע משום שהפכו ל"מפלג" עבור נציגים. נושא הנתב ייבחן מחדש ואנו נבצע שינויים נדרשים."**

### **קריאות בנות (שיוך קריאות לטיפול בקריאה באותו נושא)**

130. מפגע במרחב הציבורי יכול לעיתים קרובות להיות מדווח על ידי מספר לקוחות בזמנים שונים.
131. המענה למצב זה הינו תהליך שיוך קריאות "בת" לקריאת "אם", כך שניתן יהיה להתייחס לכל אותן קריאות כקריאה אחת מבחינת המעקב והטיפול.
132. התהליך כולל בקרה מונעת במערכת המידע אשר אינו מאפשר לנציג לשייך את הקריאה ליחידה עירונית, לפני שהוא פותח את ממשק ה-GIS בכדי לאתר קריאה לשיוך (בהתאם למיקום ונושא).
133. להלן צילומי מסך להמחשה:



ניתן לראות בצילום את הכפתור הכחול עליו כתוב "GIS/פניות דומות" (מוקף בעיגול אדום)



בצילום ניתן לראות את המסך שנפתח המציג את הפניות באותו נושא באותו רדיוס/שטח שנקבע לנושא.

134. להלן כמות "פניות הבנות" בחתך האגפים:

2017	2016	אגף
10,448	8,948	אגף התברואה
6,823	8,461	מי אביבים 2010 בע"מ
5,539	4,342	אגף דרכים ומאור
5,081	4,158	אגף שיפור פני העיר
4,082	3,287	אגף הפיקוח
1,981	1,693	אגף התנועה
628	409	מוקד שירות 106 פלוס
618	527	אגף רישוי ופיקוח על הבנייה
531	481	סיירת לביטחון עירוני (סל"ע)
326	258	מינהל החינוך
283	222	הרשות לאיכות הסביבה
196	130	יחידת הרכב
191	119	אגף ביטחון ושירותי חירום
152	82	מינהל השירותים החברתיים
109	70	המחלקה לתיאום הביצוע ההנדסי
...	...	...
<b>37,113</b>	<b>33,333</b>	<b>סה"כ</b>

מהטבלה לעיל ניתן לראות את סך הפניות שעברו שיוך בכל שנה וללמוד על המאפיינים של קריאות בנות ביחס לאגפים. כך למשל אגף דרכים ומאור המדורג 6 מבחינת כמות קריאות שירות בשנת 2017, מדורג שלישי מבחינת כמות קריאות משויכות לאותה שנה- כלומר ניתן לערוך ניתוח על ידי מנתח נתונים מקצועי ולצפות כי נושאי פניה מסוימים יהיו עתירי פניות בנות.

135. במהלך עבודתה, הביקורת ניתחה מסדי נתוני האמורים להכיל קריאות אם בלבד. עם זאת, לאחר שהביקורת הבחינה במספר מקרים של קריאות באותו נושא ובאותו מיקום ופחות או יותר באותו זמן, פנתה הביקורת למוקד בכדי לברר אילו בקורות מתבצעות בכדי לוודא כי הנציג אכן משייך את הפניות כאשר הוא מגיע למסך ה-GIS.

136. המוקד העביר לעיון הביקורת דוחות שבועיים וחודשיים המרכזים פניות שלא שויכו לפי הנציג אשר היה צריך לבצע את השיוך. משכך, השיוך מבוצע בדיעבד בהמשך למשוב שנערך על ידי מנהל הצוות לנציגים.

137. הביקורת ביקשה לבחון את סדר הגודל של כמות הפניות הלא משויכות שנותרו בפועל במערכת המידע ומצאה שמדובר בעשרות אלפי קריאות. הביקורת מציינת כי נתון זה משפיע על הדיווחים השנתיים של המוקד והלכה למעשה "מעוות" את הנתונים.

בהתייחסות לטיטוט הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "הבעיה נובעת מנציג שאינו מבצע את תפקידו כנדרש. הדבר נובע בדר"כ ממקצועיות הנציג בתהליך הטיפול".

### המשוב ללקוחות וחיזוק הקשר עם הציבור

138. קיימות דרכים רבות לחיזוק הקשר עם הציבור כגון: מתן שירות איכותי, קידום המודעות לשירותי המוקד, שיפור יחס שיחות נענות לשיחות נכנסות, ביצוע סקרים ועוד.

139. אחד האמצעים להשגת מטרה זו הינו המשוב ללקוח אשר מעודד את מעורבות התושבים בנעשה בעיר. בהתאם, באפליקציה מיושם עקרון זה והלקוח מדורג בהתאם למספר הפניות שיוזם. להלן תמונה מהאפליקציה הממחישה זאת:



140. בצילום מסך הטלפון לעיל, ניתן לראות 5 דירוגים אשר מושפעים מכמות הדיווחים אותם יוזם הלקוח. הביקורת מציינת לחיוב את עידוד הלקוחות לדווח מעבר לפעולות השוטפות הנעשות לשיפור איכות השירות.

### יעדי ומדדי שירות

141. ניתן לחלק את יעדי השירות ללקוח לשתי קטגוריות: זמני מענה וטיפול ואיכות המענה שניתן לפניה (איכות המענה נמדדת בבקורות של המוקד על הנציגים, בבקורות המתקיימות ביחידות התפעוליות ובסקרי שביעות רצון כפי שיפורט בהמשך).

142. זמני המענה במוקד מושפעים מכמות הקריאות ביחס למספר הנציגים ומניהול זמן הנציגים. זמני הטיפול בפניה תלויים בניהול התהליכים ביחידות העירוניות ובמשק עם המוקד.

143. להלן היעדים שהוגדרו במוקד בקשר לזמן המתנה, אחוז שיחות נענות וזמן קליטת הודעה מקוונת:

יעד לשיעור השיחות הנענות	90%
יעד זמני המתנה	70% מהשיחות ייענו תוך 60 שניות.
יעד קליטת פניה מקוונת	עד 30 דק' בשגרה, עד שעה בשעות לילה

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "מבחינתנו הודעה מקוונת דינה כדין שיחת טלפון ואין להפריד בהגדרת זמן המתנה וטיפול".

144. נמסר ממנהלת השירות העירוני ופניות הציבור, כי היעד העירוני לשיחות ננטשות במוקדים הינו 5% בבחינה יומית. בעוד שבמוקד העירוני היעד מוגדר על 10%. כמו כן נמסר כי יעד 70% פניות נענות תוך 60 שניות נגזר ממצבת כוח האדם במוקד.

145. להלן נתונים לדוגמה לגבי העמידה ביעדים במהלך שנת 2017:

מדד	אפריל	מאי	יוני
אחוז מענה	91%	88%	90%
אחוז השיחות הנענות תוך 60 שניות	60%	47%	44%
זמן המתנה ממוצע בדקות	01:08	01:55	01:53
אחוז פניות מקוונות שהוקצו בזמן התקן	96%	92%	89%

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "עמידה ביעדי פניות מקוונות לשנת 2017 מתייחס לזמן חקן של 'עד שעתיים' ולא חצי שעה שנקבע בתחילת שנת 2018".

146. מהנ"ל עולה כי המוקד מתקשה לעמוד ביעד שנקבע למענה של 70% מהשיחות, תוך 60 שניות. הביקורת תציין כי מהשוואה שנערכה מול חלק מרשויות דומות נמצא כי היעד העירוני אף נמוך ביחס ליעדים המוגדרים ברשויות אחרות. בנוסף, זמן המתנה הממוצע לשנת 2017 עמד על 1:45 דקות.

147. נמסר ממנהלת השירות העירוני ופניות הציבור כי מדידת זמן המתנה צריכה להתבצע לפי שעות היממה בשל ההבדל המשמעותי של העומסים בשעות השונות. הביקורת מציינת כי זמני המתנה במהלך היום, אינם בהכרח קרובים לממוצע המוצג בסעיף הקודם ויכולים לעמוד לעיתים על 8 דקות ויותר.

148. בהקשר זה, הביקורת תציין כי תוצאות סקרי שביעות הרצון בלקוחות, תחת מדד זמן המתנה לנציג, הינן בירידה בשנת 2017 אך עדיין מבטאות תוצאה גבוהה של כ-4.2 מתוך 5.

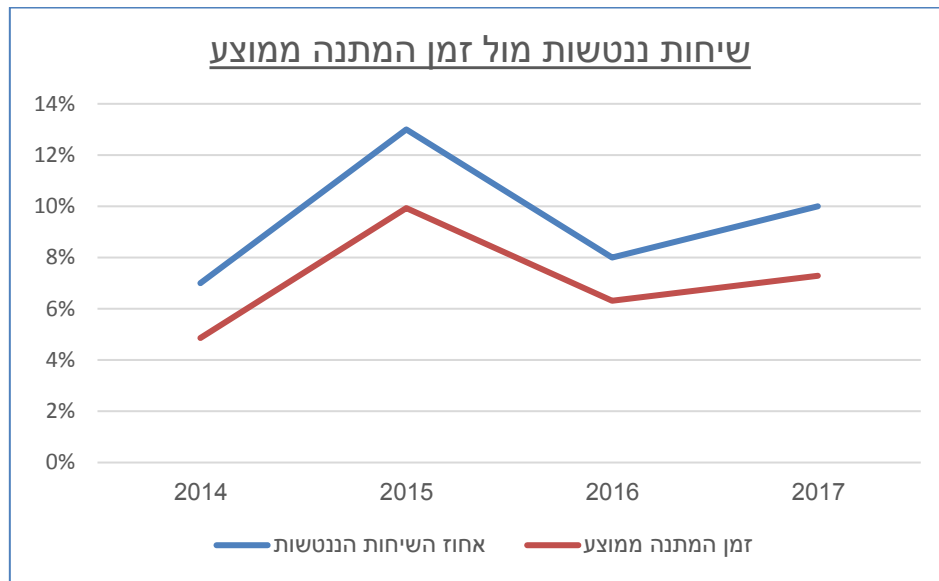
#### שיחות ננטשות

149. כאמור יעד המוקד שנקבע הינו עד 10% שיחות ננטשות ומשקף כמעט את הנתונים שנצפו בפועל. בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "הגדרת 10% נטישה אינה מקובלת על יח' השרות ואינה קיימת בשאר מוקדי העירייה".

150. להלן טבלה המציגה ומדדים רלוונטיים אחרים על פני השנים:

2017	2016	2015	2014	יעד / נתון נמדד
556,535	573,501	642,439	653,289	מספר שיחות נכנסות
55,654	45,880	83,517	45,730	כמות שיחות ננטשות
10%	8%	13%	7%	אחוז השיחות הננטשות
01:45	01:31	02:23	01:10	זמן המתנה ממוצע

151. מנתוני הטבלה עולה שניתן לראות קשר בין ממוצע זמן המתנה לאחוז נטישות:



152. הביקורת מציינת, כי המשמעות של 10% שיחות ננטשות הינה כ-55,000 שיחות, העלולות לבטא בין היתר איבוד הפוטנציאל לשיפור עבודת העירייה בתחומים תפעוליים רבים כמו גם הפוטנציאל לחיזוק הקשר עם הציבור (הפרטי והעסקי כאחד).

153. כאשר לקוח מתקשר, הוא מזדהה בנתב השיחות באמצעות תעודת זהות ולכן ברוב המקרים אמור להיות תיעוד במערכת למספרי הטלפון של הננטשים. הביקורת ביקשה לברר האם נעשות פניות יזומות במוקד לפונים שנטשו או האם נשלח להם מסרון כלשהו. נמסר ממנהל צוות במוקד כי הצוות אינו מקבל את נתוני הזהות של השיחות הננטשות ולא נעשות פניות יזומות כאמור. הביקורת מציינת כי חזרה יזומה ללקוח שהמתין זמן רב עשויה לבטא מודעות שירות גבוהה.

כמו כן הביקורת מציינת כי ישנן מספר דרכים ל"ניצול הפוטנציאל האבוד" של 55,000 שיחות. על אף זאת הביקורת לא מצאה תיעוד לדיון ו/או החלטות שהתקבלו בנושא, בדגש על טיפול בזמני השיא בהן נצפה שיעור נטישה גבוה יחסית של השיחות הננטשות.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "עמדתינו נגד חזרה לשיחות ננטשות. בעתיד אמור להיכנס רכיב "callback" והלקוח יבחר אם ברצונו שנחזור. לא מדובר ב-55 אלף שיחות שהולכות לאיבוד משום שהלקוחות חוזרים ומתקשרים".

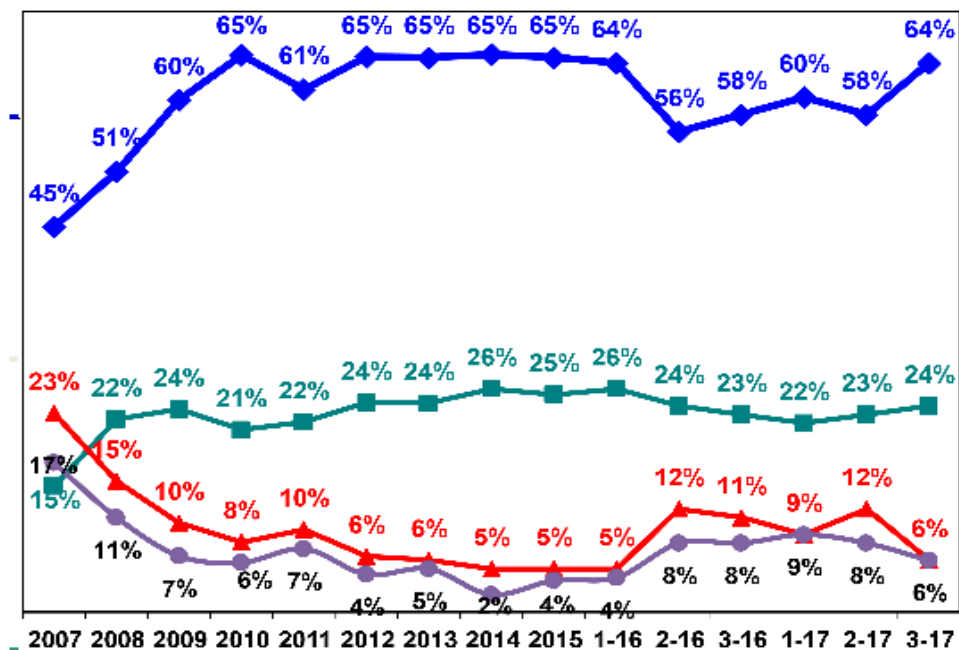
הערת הביקורת: לא נערך מחקר עירוני בנושא קריאות ננטשות לפיו ניתן לקבוע את היקף הניסיונות החוזרים של הלקוחות הנוטשים את השיחות.

## סקרי שביעות רצון

154. המרכז למחקר כלכלי חברתי, באמצעות תחום מדידת איכות השירות העירוני, עורך סקרי שביעות רצון מאיכות השירות המתקבל במענה לפניות המוקד. במסגרת סקרים אלו מתקבלים כ-1,000 משובים בכל חודש.
155. תוצאות המשובים מנותחות על ידי המרכז למחקר ואחת לשלישון מוצגות התוצאות לגורמים הרלוונטיים בחטיבת התפעול. הביקורת התרשמה כי פעילות זו מובילה להתנהלות חיובית מאוד ביחידות העירוניות ובכלל זה עידוד היחידות ודחף לשיפור התוצאות.
156. שאלון הסקר המשמש את הסוקר כולל לכ-20 שאלות ונמסר לביקורת כי אורך הסקר עשוי לארוך 5-10 דקות. בתשובה לשאלת הביקורת מדוע לא נערך משוב מקוון, נמסר כי לא ניתן להגיע לאותו דיוק במשוב מקוון כפי שנעשה בסקר הטלפוני.
157. כמו כן נמסר כי הנסקרים בד"כ מרגישים מעורבים היות והסקר נוגע לפניה אותה יזמו ולכן קיים שיתוף פעולה למרות אורך הסקר. הביקורת סבורה כי יחד עם ההודעה אותה מקבל הלקוח על סגירת הקריאה ניתן לצרף קישור לסקר מקוון קצר שיהווה שלב מקדים לפני ביצוע הסקר הטלפוני- כך ניתן יהיה לאתר בקלות אוכלוסייה המעוניינת להשתתף בסקר וגם לקצר את משך הזמן שאורך הסקר הטלפוני.
- בהתייחסות לטיוטת הממצאים, נמסר ממנהלת המרכז למחקר כדלקמן: **"אכן רעיון מצוין. לפני כשנה עלה הרעיון הזה ובדקנו עם אנף המחשוב. מהבדיקה עלה שאין אפשרות מבחינה טכנית לבצע זאת."**
- בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: **"מתנגדים להמלצה לבצע סקר מקדים לסקר – אנו מבצעים שינויים חדשניים באפליקציה"**.
158. להלן ריכוז נתונים מתוך הסקר שנערך עבור השלישון האחרון של שנת 2017:

### א. כללי

להלן התפלגות תשובות הפונים על ציר הזמן – שנת 2007 – שלישון 3 2017, לגבי השאלה "מה נעשה בנוגע לפניה":



◆ המפגע הוסר באופן מלא / חלקי

■ המפגע לא טופל, אך נוצר קשר עם הפונה

▲ לא נעשה דבר

● לא יודע מה נעשה

התרחשים לעיל מדגים התפלגות בין 4 קטגוריות של תשובות על פני ציר זמן של כ-10 שנים. מהתרחשים ניתן ללמוד על מגמה חיובית של חיזוק הקשר עם הלקוחות והטיפול במפגעים עליהם הם דיווחו.

ב. שביעות רצון מהטיפול על ידי מוקד +106

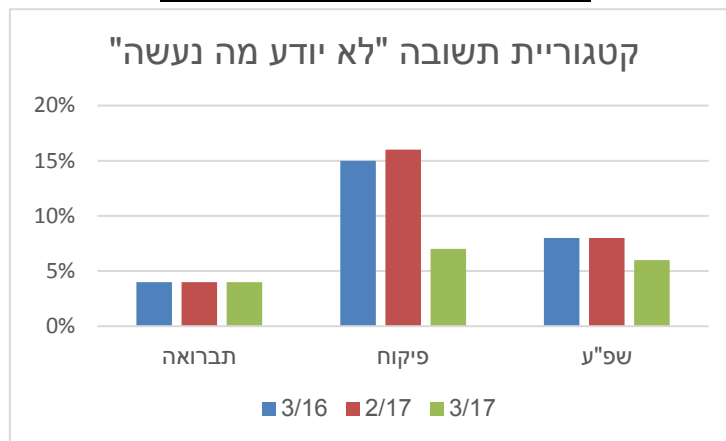
מדד	שליש 1 2016	שליש 2 2016	שליש 3 2016	שליש 1 2017	שליש 2 2017	שליש 3 2017
שביעות רצון כוללת	4.6	4.7	4.7	4.6	4.5	4.6
זמן המתנה למענה נציג	4.5	4.6	4.5	4.3	4.2	4.2
מקצועיות יעילות, אדיבות, נכונות לעזור	4.6	4.8	4.7- 4.8	4.7- 4.8	4.5- 4.6	4.6- 4.7
בוצע תיאום ציפיות עם הפונה	18%	24%	27%	43%	49%	45%

הביקורת מציינת לחיוב את התוצאות המוצגות לעיל ובייחוד את השיפור הניכר במדד "תיאום ציפיות עם הפונה", עם זאת ניכר כי מדד שביעות הרצון מזמן המתנה למענה על ידי נציג, הינו במגמת ירידה.

ג. השוואת מדדים באוכלוסית הביקורת (תברואה, פיקוח ושפ"ע)

- תשובת נסקר כי אינו יודע מה נעשה לגבי פנייתו, הינה אינדיקציה שירות שלילית והפעילות תשאף לשיעור נמוך ככל הניתן תחת מדד זה. להלן התוצאות שנערכו בהתאם לנתוני הסקרים:

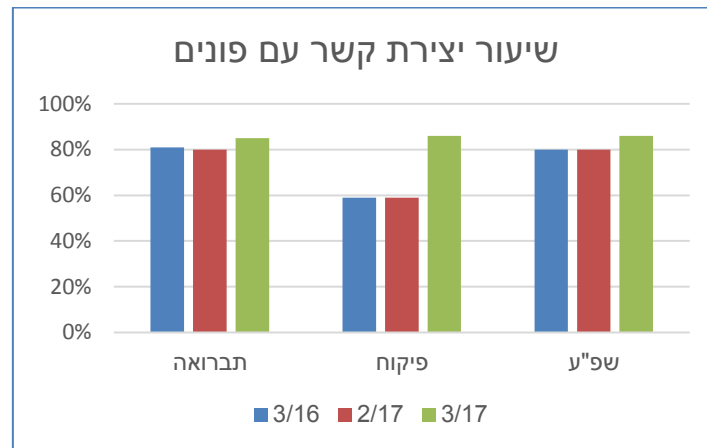
שפ"ע	פיקוח	תברואה	שלישון
8%	15%	4%	3/16
8%	16%	4%	2/17
6%	7%	4%	3/17



הביקורת מציינת לחיוב את התוצאות שהושגו בסקר ואת השיפור המשמעותי שחל באגף הפיקוח בשלישון האחרון של שנת 2017. שיפור במדד זה הינו אחת האינדיקציות לשיפור הקשר עם הציבור.

- מדד נוסף המבטא את מידת הקשר עם הציבור הינו המשוב כי האגף יצר קשר עם הפונה בקשר לפניתו, להלן התוצאות הקשורות למדד זה:

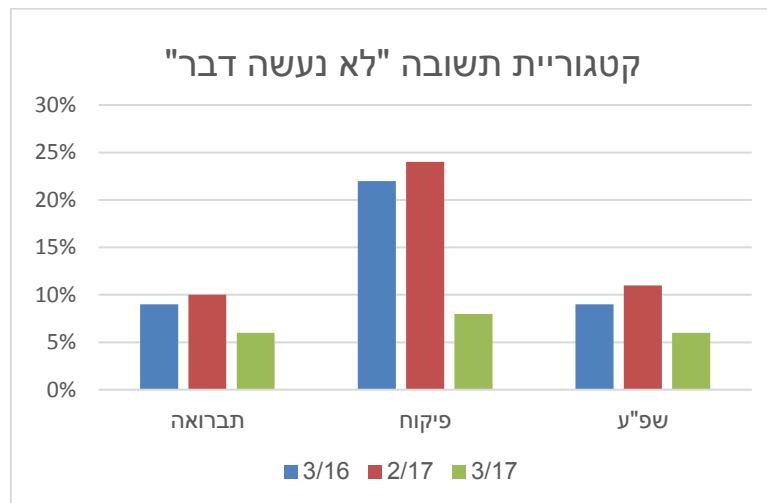
שפ"ע	פיקוח	תברואה	שלישון
80%	59%	81%	3/16
80%	59%	80%	2/17
88%	86%	85%	3/17



הביקורת מציינת כי נוהלי העבודה מכתיבים יצירת קשר ב-100% מהמקרים במידת האפשר. בכל האגפים לעיל ניכר שיפור במדד זה בשלישון האחרון של 2017.

- תשובת נסקר כי "לא נעשה דבר" הינה אינדיקציה שירות שלילית גם כן אשר עלולה להצביע תרעומת רבה כלפי הרשות המקומית. להלן התוצאות שנערכו בהתאם לנתוני הסקרים:

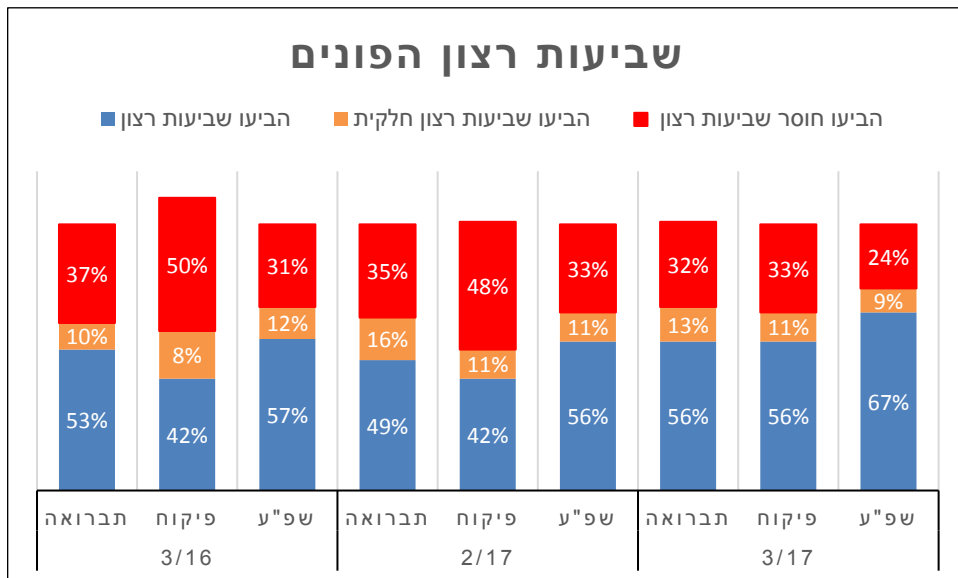
שלישון	תברואה	פיקוח	שפ"ע
3/16	9%	22%	9%
2/17	10%	24%	11%
3/17	6%	8%	6%



הביקורת מציינת כי תוצאות של מעל ל-10% ואף מעל ל-20% (באגף פיקוח) הינן אינדיקציה המחייבת תיקון של הפעילות באחד משלביה (כגון בשלב התפעולי או בשלב הקדם תפעולי-בשיוך הקריאה לאגף). תוצאות השלישון האחרון בשנת 2017 מעידות על שיפור ניכר בכל אחד מהאגפים לעיל.

להלן תוצאות ניתוח שביעות רצון הפונים למוקד מהטיפול על ידי האגפים:

הביעו חוסר שביעות רצון	הביעו שביעות רצון חלקית	הביעו שביעות רצון		
37%	10%	53%	תברואה	3/16
50%	8%	42%	פיקוח	
31%	12%	57%	שפ"ע	
35%	16%	49%	תברואה	2/17
48%	11%	42%	פיקוח	
33%	11%	56%	שפ"ע	
32%	13%	56%	תברואה	3/17
33%	11%	56%	פיקוח	
24%	9%	67%	שפ"ע	



הנתונים לעיל מצביעים על אי שביעות משמעותית מהשירות באגף הפיקוח בשלישון אחרון של 2016 ובשלישון שני של 2017 ושיפור ניכר בשלישון האחרון של 2017. שני האגפים האחרים מציגים שיפור ניכר גם כן במדד זה בשלישון האחרון בשנת 2017.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף התברואה כדלקמן: "השוואת מדדים באוכלוסיית הביקורת בהתאם לדוח הביקורת עולה כי בהשוואה למערכים אחרים (פיקוח, שפ"ע) הינו עומד על 4% בשלושת השלישונים. נתון שאותו למעמי ניתן לציין לחיוב ומלמד על מתן מענה נכון שלפיו התושב יודע מה נעשה לגבי פנייתו.

**נסקר "אינו יודע מה נעשה לגבי פנייתו"** - אכן תוצאות השלישון האחרון בשנת 2017 מעידות על שיפור ניכר באגף זה (ירידה של 10% בתקופה 2/17, לעומת 6% בתקופה 3/17) לצד השיפור, בבדיקה מדגמית שערכנו נמצאו מקרים נוספים בהם המדובר בפניות שאינם קשורות לאגף התברואה ושנסגרו בשוגג באגף התברואה ולא הועברו לאגף הרלוונטי או שלא היה במסגרת האחריות העירונית (ראה דוגמאות בנספח).

#### ד. הרשות לאיכות הסביבה

סממן נוסף שנבדק בסקר הינו מספר הפעמים שהפונה פנה בקשר לאותה פניה (אינדיקציה שלילית כאשר הפונה נדרש היה לפנות מספר פעמים באותו נושא). הביקורת מציינת כי מדד זה למעשה אינו צריך להיסקר באופן מדגמי, ויכול להימדד ולהיות מנותח אובייקטיבית לגבי 100% מהמקרים באמצעות מסד הנתונים של המוקד).

תוצאות הסקרים מראים כי קטגוריית התשובה "3 פעמים ויותר" הינה בשיעור של כ-13% מכלל הפניות, אצל כל האגפים הרלוונטיים לסקר.

עם זאת, הביקורת מציינת כי מדד זה גבוה באופן חריג ברשות לאיכות הסביבה אשר לפי תוצאות הסקרים קטגוריה זו הינה בשיעור של כ-40%. נתונים אלו אף תואמים גם את מדד שביעות הרצון, לפיו בשלישון השלישי של שנת 2017, כ-55% לא היו שבעי רצון מהטיפול בפניות על ידי הרשות.

בבירור שערכה הביקורת נמצא כי פניות בנושא רעש חריג מועברות לרשות לאיכות הסביבה רק לאחר שהפונה התלונן 3 פעמים על אותו מפגע. רק אז, פועלת הרשות עם הציוד למדידת עוצמת רעש שברשותה ומפיקה דוחות בהתאם לתוצאות. הביקורת תציין כי במענה לקריאות הראשונות יופעל אגף הפיקוח או אגף סל"ע. משכך, המדד המצוין לעיל אינו מעיד באופן חד משמעי על תפקוד הרשות בנושא. הביקורת סבורה כי על המוקד לזהות פניות שהינן בנוגע לרעש חריג שנשנה ולהעביר פניות אלה לטיפול הרשות לאיכות הסביבה להבדיל מפניות בנושא רעש הנובעות מאירועים חד פעמיים. לדוגמה אם עסק בסמוך למקום מגורים מפעיל מכונה רועשת או שמנועי המזגנים שהתקין מפרים את שלוות התושב, יש להפנות את הפניה ישירות לרשות לאיכות הסביבה ללא קשר למספר הפעמים שהפונה התלונן.

## ממשקי העבודה עם היחידות התפעוליות

159. פעילות המוקד מול היחידות העירוניות אינה בבחינת "שגר ושכח". על המוקד לתת מענה ליחידות העירוניות במקרה והפניה שנשלחה לא הייתה ברורה. המוקד צריך לעקוב אחר התפתחות הטיפול בקריאות, לטפל במקרים של שיוך לא נכון, ללוות את הלקוח בטיפול מול היחידות במידה והוא מתקשה וכיו"ב.

160. לשם הבנת ממשקי העבודה, הביקורת ערכה פגישות עם מנהלי המשל"טים של האגפים: תברואה, פיקוח ושפע.

## המשל"טים (מרכזי שליטה ובקרה) באגפי התפעול

161. הביקורת מציינת כי התרשמה לחיוב מהגישה המקצועית והאכפתית של מנהלי המשל"טים באגפים.

162. חלק מתפקיד המשל"טים הינו לנהל, לעקוב ולערוך בקרות הקשורות בפניות המתקבלות מהמוקד. עם זאת, ככלל, כל אגף בעיריית תל אביב יפו, עשוי להתנהל באופן שונה מבחינת תהליכי עבודה וכך עשויה להיווצר למוקד מורכבות בממשקי העבודה מול האגפים.

163. לדוגמה, אגפים שונים, עשויים להגדיר אזורים גאוגרפיים שונים. להלן מובאות חלוקות גאוגרפיות שונות המשמשות במערכות המידע השונות ובאגפים שונים בעיריית תל אביב יפו:

- רובעים
- שכונות
- מרחבים
- חבלים
- אזורים

164. הביקורת מציינת כי ככל שמערכות המידע של האגפים לא תדענה לספק מידע לפי שדה משותף לכלל העירייה (כגון רובעים/שכונות), לא ניתן יהיה להפיק דיווחים להנהלה על בסיס גיאוגרפי אחיד ומציאת מתאמים - קורלציות (הערכת עקביות היחסים בין כמה משתנים) בהתאם לחלוקה גיאוגרפית, תהיה מוגבלת.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "אנו מעלים בימים הקרובים מערכת ניהול זמן אמת, המספקת כלי ניהול, גיאוגרפי להצגת כלל הדיווחים, בפילוח סוגים, על בסיס גיאוגרפי".

165. להלן סקירה של מידע בסיסי לגבי שלושת המשל"טים הנמנים עם אוכלוסיית הביקורת:

א. המערכות השונות של שלושת המשל"טים משתמשים לצורך הבקרה והפקת דוחות:

תברואה	פיקוח	שפע
מערכת ה-CRM	מערכת משל"ט (קיים ממשק עבודה עם ה-CRM, והביקורת התרשמה לחיוב מאיכות המערכת)	מערכת האחזקה
	VOC (המערכת שמשמשת את המרכז למחקר)	

ב. סוגי הבקורות ודוחות הבקרה השונים המשמשים את שלושת המשל"טים:

תברואה	פיקוח	שפע
משובי תחנות עבודה - פעם ביום בבוקר וסיכום אחת לחודש.	בקרת זמן אמת על פתיחת הקריאה במסופון הפקח, תוך חמש דקות מרגע שנשלחה.	דוח הודעות פתוחות וזמן תקן- מערכת אחזקה.
דוח סירת - אחת ליום.	דוח חודשי של עמידה בזמני תקן.	דוחות שביעות רצון של המרכז למחקר
ערימות הפזרות בעיר - פעמיים ביום (בוקר וצהריים).	דוח חודשי קריאות שירות חוזרות מעל 3.	
עירי הודעות - כל 3 ימים, סיכום אחת לשבוע, סיכום דו שבועי, סיכום חודשי.	דוח של ריכוז קריאות שדורגו בסקר שביעות רצון משלוש ומטה, מתוך מערכת VOC	
קריאות בנושא נקיון הרחוב - אחת ליום.	דוחות שביעות רצון של המרכז למחקר	
דוח רחוב מלוכלך - אחת ליום.	"דוח חודשי של עמידה בזמני תקן" לפי נושאים בחלוקה למרחבים.	
דוח קריאות בנושא נקיון הרחוב - פעמיים ביום (בוקר ואחה"צ).	"דוח חודשי קריאות שירות חוזרות מעל 3 לכתובת", בחלוקה לחנייה/סדר ציבורי לפי מרחבים.	

תברואה	פיקוח	שפע
השוואה תקופתית לתחנות ורכזי ערב – אחת לחודש.	"דוחות שביעות רצון של המרכז למחקר" וניתוחם לפי מרחבים/מפגעים/פקחים מטפלים.	
עמידה בזמני תקן לפי קוד – אחת לחודש.		
דוחות שביעות רצון של המרכז למחקר		

הביקורת מציינת, כי כל האגפים ציינו את סקר שביעות הרצון, ככלי בקרה מתמרץ, לנותני השרות, העובדים והמנהלים כאחד. כמו כן הביקורת סבורה כי לאגף שפ"ע קיימות יותר אפשרויות להפקת דוחות איכותיים, דרך מערכת ה-BO מאשר ממערכת האחזקה.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "בימים אלו אנו מתניעים הטמעה של מערכת זמן אמת, אשר תאפשר צפייה בזמן אמת בכל המפגעים הפתוחים, כולל עמידה/חריגה מה-SLA, כולל הטלה על מפה. כולל הטלה על מפה. כלי זה יוכל לסייע מאוד בניהול המשל"מים".

ג. יצירת קשר עם לקוח אשר סוגג כקריאת בת כחלק מנוהל העבודה:

תברואה	פיקוח	שפע
לא	כן	לא

הביקורת מציינת כי אי יצירת קשר עם לקוח עלולה לגרום לתקשורת לקויה ואי הבנות מולו. וכך, יתכנו מצבים בהם הוא מקבל הודעה כי פניתו נסגרה בעוד שלדידו הפנייה לא טופלה לשביעות רצונו. על כן, קיימת חשיבות רבה, גם במקרים בהם סווגה פנייה כפניית בת, ליצירת קשר, ולכלל הפחות, ידוע הלקוח כי פניתו מטופלת במסגרת קריאה אחרת שהתקבלה באותו נושא והזמנתו ליצור קשר במידה והפניה לא טופלה בזמן התקן.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף תברואה כדלקמן: "יצירת קשר עם הלקוח כחלק מנוהל העבודה. נכון להיום לא ניתן להשיב טלפונית לידי הלקוח לקריאות בנות לאור היקפי הפניות המתקבלים והדורשים לטיפול אגף התברואה. לכן, בקריאות הבנות נשלח מסרון לתושב הפונה. יחד עם זאת, בימים אלו גובשו שגרות העבודה למערך הסגל הניהולי לתחנות העבודה, כך, שהמענה ליצירת הקשר יתבצע בעתיד גם בין מפקחי העבודה לבין הפונים באופן סדיר. לאור זאת, לאחר הטמעת השגרות העבודה החדשות תיבחן האפשרות לביצוע משוכים גם לקריאות בנות באמצעות מפקחי העבודה באגף התברואה".

ד. סוגיות שהעלו מנהלי המשל"טים העלולות לפגום בתהליכי העבודה:

תברואה	פיקוח	שפע
קיימים מקרים של דיווחים כוזבים על יצירת קשר עם לקוח לפני סגירה.	מערכת המסופונים של הפקחים לא מאפשרת להם לראות את תמונות המפעלים הקיימות במערכות הנייחות (CRM, מערכת המשל"ט)	מערכת האחזקה מציגה רק את קריאות האם והמפקח שלא רואה את קריאות הבת לא יוצר קשר עם הלקוחות.
לעיתים פניות מגיעות כשהן לא בהירות מבחינת הטקסט או שהן כוללות טעויות	כמו כן, הערות וממצאים מהשטח כפי שנרשמים ע"י הפקח במסופון לא נראים ב crm במוקד.	בנוסף אם המרכז למחקר כלל בסקר פניה בת קיים קושי לאתר אותה מסיבה זו.
יש מקום לשיפור תרבות הדיבור מול הלקוחות	מסירת זמן תקן לפונה/שליחת sms עם זמני טיפול, עשויה לפגוע בשביעות הרצון מאחר והקשר הטלפוני הראשוני מהפקח לכל פנייה מתבצע בטווח של 15 דקות ממסירתה למוקד (עשוי ליצור אי הבנה של הלקוח שכבר נימצא בקשר מול הפקח ומקבל פתאום הודעה עם זמן תקן שעשוי לא להתאים לנתונים שקיבל בשיחה מול הפקח).	הדוחות שמגיעים מהמוקד כוללים מידע לא רלוונטי לניהול כגון פניות בנות שכבר טופלו.
לא ניתן לבצע תחקירים של שיחות נותני שירות מול לקוחות (כרגע אין הקלטות וגם ישנה התנגדות של ועד העובדים)		כרגע הפקחים לא יכולים לסגור את הפניה באמצעות האפליקציה וסגירת הפניה נעשית רק כשהם חוזרים למשרד, דבר העלול לגרום לחריגה מהתקן.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: " העברת תמונת מפגע מהמוקד 106 (CRM) למסופון הפיקוח, נמצאת בפיתוח וצפויה לעלות לאוויר בגרסה הבאה של המסופון. כמו כן במסגרת הניהול בכף היד, אנו מפתחים בימים אלו יכולת שליחת מפגע המגיע מ-106 ישירות לאפליקציית הפקח, כולל יכולת סגירה של הפניה בשטח, ללא צורך בהגעה למשרד. בשפ"ע, מערכת אחזקה אכן מציגה את פניות האם, יחד עם זאת יש כפתורי הרחבה לפניות בנות ולפניות מקושרות, כולל יכולת הרחבה וצפייה בפרטי הקשר."

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר מנהל אגף שפ"ע כדלקמן:

- "קיים סנכרון בין מערכת האחזקה ומערכת ה-C.R.M, למרות שממשק ביניהן שונה.
- קיימים דוחות נוספים המופקים עצמאית כגון: סטטוס קריאות שירות (מופק 1 לשבוע במערכת האחזקה), דוח עמידה בזמן תקן לפי קבוצת אזוראים (מופק 1 לחודש במערכת האחזקה), דוח כמותי למפגע (מופק 1 לחודש במערכת האחזקה), דוח ניקוי שטח מגונן בין השעות 14:00 – 22:00 (מופק 1 ליום במערכת האחזקה), דוח משימות חוזרות (מופק 1 לחודש במערכת האחזקה).
- קריאות בת – לרוב מדובר בקריאות למפגע נזילת מים / כתם שמן, קריאות המטופלות בזמן תקן 3-4 שעות מייד. הקריאות מדווחות בזמן אמת למפקח / לתורן."

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף התברואה כדלקמן:

- "סוגיות שהועלו מנהלי המשלטים שעלולות לפגוע בתהליכי העבודה:  
בהתייחסות לדיווח כוזב ליצירת קשר עם הלקוח לפני סגירה, המדובר על מקרים חריגים אשר בכל פנייה מתקבלת בעניין זה מתבצעת בדיקה מידית. בנוסף, יש לציין כי לעיתים מתבצעת סגירה לא נכונה באמצעות היחידות התפעוליות כתוצאה מתפעול לא נכון או אי הבנת המערכת אלא כדבר מכון מראש.
- פניות שמגיעות כשהן לא ברורות או שהן כוללות טעויות. מצורף למכתבי זה התייחסות (ראה נספח) שאליו מצורפת פניות הממחישות את התייחסותנו בעניין זה, אנו פועלים בשיתוף מלא למול מוקד +106 והיחידות התפעוליות האחרות לשיפור מצב זה.
- שיפור תרבות הדיבור ללקוחות –  
כחלק מהתהליכים לשיפור נושא חשוב זה בוצעו סדנאות הדרכה בליווי יחידת השירות לפועלים, מפקחים, ס.מ תחנות, מ. תחנות ומ. החבלים. לאחרונה נערך "משחק" בליווי יחידת השירות ("יצאת שירות") בו השתתפו המפקחים ס.מ התחנות ומ. התחנות: בפרמטרים שנבחנו: נוכחות בשטח להכרת והבנת המפגע, עמידה בזמני תקן, יצירת קשר עם הלקוח לבירור ולעריכת משוב."

## שינוי סיווג ל"בקשה"

166. בד"כ המשמעות של סיווג פניה לבקשה הינה שהפונה מבקש לשוחח עם גורם ביחידה התפעולית. המשמעות הטכנית הינה שפניות אלו (כמו גם קריאות מידע) אינן נסקרות במסגרת סקרי שביעות רצון על ידי המרכז למחקר ושמסד הנתונים מציג פניות בנושאים שונים תחת נושא "בקשה" כך שלא ניתן להמציא מידע מדויק לגבי כמות פניות לפי נושאים ולקבל החלטות מושכלות בנושא.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר מנהל אגף שפ"ע כדלקמן: "קריאת השירות שפ"ע בקשה הינה קריאה למתן שירות ללקוח ולא טיפול במפגע קיים. לאגף מגיעות בקשות ליצירת קשר, קבלת מידע וכד'. ניתן לבצע מדידה לאיכות השירות שניתן אך הסקר המתבצע על ידי המרכז למחקר

כלכלי וחברתי מתייחס למה נעשה בנוגע למפגע, שביעות הרצון של הלקוח מאופן ביצוע הטיפול במפגע. מכאן שאין לקשור בין בקשות לביצוע סקר שביעות הרצון הקיים." בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "שינוי סיווג לבקשה - הבחנה נכונה מטופלת כיום ע"י משנה למנכ"ל על מנת לצמצם את ההגדרה "בקשה" שאינה מבטאת מצב אמיתי בשטח".

167. הביקורת ביקשה מהמוקד להפיק עבודה דוח המציג את כל הפניות שסווגו כ"בקשה" על ידי היחידות העירוניות אל מול אותן פניות עם הסיווג המקורי שניתן על ידי המוקד.

168. להלן הממצאים מניתוח דוח זה:

המשת האגפים אשר נרשמו בהם המספר הגבוה ביותר של שינוי סיווג לבקשה בשנת 2017:

אגף	כמות בקשות 2017	שינוי לעומת 2016	כמות קריאות ששוננו לבקשות על ידי האגף בשנת 2017	שינוי מתקופה קודמת
אגף הפיקוח	24,170	10%	14,694	16%
אגף שיפור פני העיר	13,288	20%	1,982	69%
אגף התברואה	16,601	12%	723	69%
אגף דרכים ומאור	1,846	11%	596	1,428%
אגף התנועה	3,914	-30%	562	126%

מהנ"ל עולה כי הפעילות באגף הפיקוח מתאפיינת בפעילות סיווג לבקשה חריגה ביחס לאגפים אחרים.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר מנהל אגף שפ"ע כדלקמן: "לא ברור מה משקפים המספרים, אין התאמה לנתונים ממערכת האחזקה".

הערת הביקורת: הנתונים לקוחים ממסד הנתונים של ה-CRM ולא ממערכת האחזקה.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף תברואה כדלקמן: "בבדיקה שערכנו עולה כי עיקר השינויים שבוצעו למפגע מסוג 'בקשה' הועברו לאגפים אחרים לאחר שנבדקו ואינם בתחום שיפולנו (668 קריאות המהווים 76%). בתוך האגף שונו 213 קריאות שירות בלבד המהווים 24% מכלל הקריאות ששונו.

**ניתוח שינוי תשאלים לתברואה בקשה 2017**

אחוז	כמות קריאות	אגף
50%	445	שפ"ע
17%	154	פיקוח
7%	60	מי אביבים
0.20%	2	פקוח על הבניה
0.20%	2	תנועה
0.10%	1	אחוזות חוף
0.30%	3	משאבי חינוך
0.10%	1	מחלקת דרכים
<b>76%</b>	<b>668</b>	<b>סה"כ</b>
<b>24%</b>	<b>213</b>	<b>תברואה</b>

- (בהתאם לנתונים שהתקבלו ממוקד העירוני) בכל שנת 2017 קיימות 881 קריאות שירות ששוננו לבקשה באגף התברואה".

169. הביקורת ביקשה לברר מול אגף הפיקוח את הנסיבות לשינוי הסיווג המבוצעים על ידו ונמסר כי עיקר השינויים מבוצעים כאשר קיים קונפליקט בין דרישת הלקוח לבצע אכיפה, לבין המדיניות העירונית- כך שהאגף למעשה לא יכול לטפל בפנייה.

170. הכללים לסיווג ל"בקשה" פורטו במסמך ששלח מנהל אגף הפיקוח ביום ה-21 למרץ 2016 למנהלי האגף, המפרט רשימה סגורה של עילות לפיהן ניתן לשנות סיווג קריאת שירות ל"בקשה".

171. להלן העילות שפורטו:

א. במשל"ט:

- כאשר אין עילה חוקית לביצוע אכיפה בנושא חניה. (התמרור לא תקין, השעות מחוקות ולא רשום ברור, לא ניתן לאכוף).
- לא ניתן לאכוף במסגרת הקווים המנחים. (מדובר ברכב נכה, השאיר מעבר של 1.30 ס"מ לפחות במדרכה, רחובות פנימיים בשעות תוקף).
- בקריאות אנונימיות בהן לא ניתן לחזור אל הפונה.

**ב. במרחבים:**

- בהתאם לתוכנית עבודה מרחבית, חניה בניגוד לתמרור העלאה והורדת תלמידים.
- בקריאת שירות לטווח ארוך שנמצאת כבר בטיפול, חובה לרשום בעת העברה לבקשה בהערות שמטופל בקריאה אחרת ולציין את מספרה.
- כאשר לא ניתן לטפל במפגע ברחוב ולא ניתן לאכוף במסגרת הקווים המנחים, (אופניים שמישות, ענפי עצים בין בתים וכו).

**ג. פורום שירות:**

- בהתאם להחלטה וסיכום בכתב של פורום שירות. יועבר למרחב וייסגר שם.
- בהתייחסות לטיטות הממצאים נמסר ממנהל אגף האכיפה כדלקמן: "במהלך חודש יולי 2018 הפצנו מסמך הנחיות חדש, להלן פירוט:
- כל הפניות ברשות הרבים וברשות הפרט לא יסגרו בקוד בקשה אלא ישארו בקוד המקורי פרט למקרים הבאים בלבד וזאת לאחר היזון חוזר לתושב בכל המקרים:

**סדר ציבורי:**

- \* ענפי עצים פולשים/מפריעים בין חצרות.
- \* אופניים נטושים/מפריעים (לאחר הגעה למקום ומדובר בעלי ערך ולא מפריעים) **חניה:**
- \* אין עילה חוקית לביצוע אכיפה לדוגמה: חניה פיראטית, שעות תמרור לא בתוקף, אין סימונים, תמרור דהוי ועוד. במקרה הצורך תועבר הפנייה לאגף אחראי ע"י המשל"מ.
- \* מטופל במסגרת תכנית עבודה מרחבית: העלאה והורדת נוסעים במוסדות חינוך, חנייה מועדפת, נאמן ניקיון.
- \* חנייה במדרכה: רכב נכה שאינו חוסם.

**הדגשים:**

- \* אין להפוך פנייה ממודיע אנונימי לבקשה.
- \* אין להפוך פנייה של עובד עירייה לבקשה".

172. בהתאם לניתוח שנערך לבחינת הסיווג המקורי, בטרם שונה לבקשה, להלן 20 הסיווגים בהם נערכו השינויים הרבים ביותר:

סיווג לפני השינוי	סיווג לאחר הסיווג	כמות קריאות	אחוז
רכב חוסם כניסה/ יציאה לחניה על הכביש או מדרכה	פיקוח - בקשה	1,355	9%
רכב/ אופנוע/ קטנוע עם מספר רישוי נטוש ברחוב/ גינה ציבורית / חורשה	פיקוח - בקשה	1,288	9%
רכב חונה באדום לבן/ באזור המסומן בתמרור האוסר חניה ועצירה או חונה בנת"צ	פיקוח - בקשה	1,080	7%

אחוז	כמות קריאות	סיווג לאחר הסיווג	סיווג לפני השינוי
5%	763	פיקוח - בקשה	חשד לרוכלות בלתי חוקית - אינו בדוכן קבוע
5%	694	פיקוח - בקשה	רכב חונה על המדרכה
4%	637	פיקוח - בקשה	רכב חונה באזור המיועד להעלאת והורדת נוסעים
3%	501	פיקוח - בקשה	רכב חונה בחניית מקום שמור לרכב של "אוטותל"
3%	482	פיקוח - בקשה	מכשול במדרכה / עמוד חסימה פרטי / חסימת מדרכה ע"י גורם פרטי
3%	431	פיקוח - בקשה	חצר לא נקיה / חדר מדרגות
3%	413	פיקוח - בקשה	רכב/ אופנוע/ קטנוע בלי מספר נטוש ברחוב/ גינה ציבורית / חורשה
3%	385	פיקוח - בקשה	רעש חד פעמי מעסק: פאב / בית קפה / מפעל
2%	339	פיקוח - בקשה	חשד לעסק לא חוקי / עסק חורג מתנאי הרשיון
2%	311	פיקוח - בקשה	ביוב פרטי סתום/ פריצת ביוב פרטי בחצר
2%	285	פיקוח - בקשה	מכולה עם פסולת בניין מפריעה
2%	259	פיקוח - בקשה	רכב חונה בחניית אופנועים/קטנועים
2%	233	פיקוח - בקשה	רכב נטוש עם מספר - לא הוזז לאחר דיווח קודם
2%	230	פיקוח - בקשה	אופנוע חונה על המדרכה/חוסם חלון ראווה/ כניסה לעסק
2%	220	פיקוח - בקשה	סיוע לבעל חיים במצוקה בכל הימים
1%	217	פיקוח - בקשה	טיפול פיקוח בחצרות מלוכלכות בעקבות בקשה ממחלקת ההדברה
1%	199	פיקוח - בקשה	רכב חונה במועדפת- חונה בכחול לבן ללא תו חניה מתאים לאזור

173. הביקורת מציינת כי הרשימה השלמה כוללת 158 (!) קטגוריות של סיווגים שונים אשר שונה ל"בקשה" וסבורה כי יש מקום להגביל את השימוש בסווג לבקשה לאותם נושאים שפורטו במסמך המדיניות שצוין לעיל.

### המעקב על הטיפול בפניה ובקרת המוקד על היחידות

174. כאמור הביקורת בחרה לבחון ולנתח נתונים הקשורים בעיקר לאגפים: תברואה, פיקוח ושפ"ע. אגפים אלו נבחרו לאוכלוסיית הביקורת בשל העובדה שהינם מטפלים במעל ל-65% מקריאות השירות המתקבלות המוקד העירוני-נתון אשר ביסס ותמך בצורך בהקמת משל"ט באגפים אלו.

175. עם זאת, אגפים אחרים אינם מתנהלים באופן דומה, ולא ככולם מתנהל משל"ט כממשק עבודה מול מוקד 106 (לדוגמה, אגף דרכים ומאור בפרט ובכלל יתר האגפים העוסקים בבינוי ותשתיות ברחבי העיר). הביקורת מציינת כי התנהלות מול המוקד העירוני ללא משל"ט - המתמחה בניהול קריאות השירות המתקבלות מהמוקד - עלולה לגרום קשיים בתהליך העבודה בממשק.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: **"ממשק מוקד מול משל"ט הנו צורך חיוני ומתבקש לממשק עם היחידות התפעוליות."**

176. עובדה זו, מחזקת עוד יותר את הצורך בתהליכי בקרה על ידי המוקד העירוני. הביקורת מציינת כי אין למוקד נוהל בקרה סדור על הממשקים מול היחידות, אשר מגדיר וממפה את כל הבקרות הנדרשות בשגרה תוך ציון תדירות הבקרות וגורם אחראי לביצוען.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: **"איוש אנליסט בתחום התיאום והבקרה באופן קבוע כמשימה יום יומית, יביא להעלאת רמת הבקרה במוקד, כיום היכולות שלנו מוגבלות עקב חוסר בפונקציה מתאימה. הנושא ידוע להנהלת העירייה, אך עדיין לא נמצא פתרון מלא. רוב הפעילות כיום מבוצעות על ידי סגן מנהל מוקד שירות 106 פלוס, על חשבון משימות אחרות. קימת אי בהירות בטיטה, מחד רשום 'אין למוקד נוהל בקרה סדור...' ומאידך בסעיפים אחרים מפורטות בקורות שוטפות."**

הערת הביקורת: הכוונה הינה לנוהל סדור וכתוב המפרט לכל הפחות את סוגי הבקרות המתבצעות, תדירותן והשימוש בהן.

177. פרק זה סוקר, בין היתר, מספר בקורות שוטפות עיקריות הנדרשות בנושא זה.

### פניות פתוחות

178. מרגע שהלקוח יזם פניה, הפניה מופיעה כפניה פתוחה במערכת. המוקד עורך בקרה על פניות פתוחות, מעבר לזמן תקן, ושולח אחת לחודש דוח מרכז ליחידות, לצורך טיפול. להלן קטע מדוח כאמור, שנשלח לאגף דרכים ומאור בגין חודש דצמבר 2017:

מספר פנייה סידורי	הערת ביצוע	רחוב	תאריך פתיחת פנייה	תאריך זמן סיום משוער ליחידה
2017-115102		המסגר	7/3/2017	15/3/2016 08:30
2017-130209		יהושע בן נון	16/3/2017	27/4/2017 12:28
2017-143622		גורדון יהודה ליב	23/3/2017	04/5/2017 12:27
2017-166978		שלמה המלך	5/4/2017	18/5/2017 09:30
2017-176624		המסגר	12/4/2017	15/3/2016 08:30
2017-179144		ז'ורס ז'אן	15/4/2017	23/5/2017 16:18
2017-198302	שורשים מרימים כביש	אלישיב	25/4/2017	07/6/2017 16:06
2017-207022	היקוות מים – טיפול	אוריאל אקוסטה	30/4/2017	06/9/2017 10:00
2017-234774		רב אשי	14/5/2017	26/6/2017 13:09
2017-250623	שורשים מרימים מדרכה	טולדנו	22/5/2017	18/12/2017 08:34
2017-260706		המסגר	26/5/2017	15/3/2016 08:30

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: "היחידות יכולות להפיק לעצמן דוח "פניות פתוחות" לדעתנו הפקת דוח צריכה להיות אחת לשבועיים ולא אחת לחודש, מאחר וזהו זמן ארוך מדי עבור הלקוח שפנייתו לא טופלה".

179. הביקורת מציינת, כי הדוח אינו מציג את זמן החריגה מהתקן (אשר עשוי לשמש כתבחין לתעדוף בטיפול בפניה).

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "ניתן להוסיף לדו"ח את שדה זמן החריגה מהתקן".

180. בנוסף, הביקורת מעירה כי במקרים מסוימים בטבלה לעיל, מועד הצפי לביצוע קודם לתאריך יצירת הפניה. בעניין זה, נמסר מסגן מנהל המוקד, כי ברגע שפניה פתוחה חורגת מזמן תקן, היא תיכלל בדוח. לגבי המקרים בהם זמן התקן קודם לתאריך הפניה מדובר ככל הנראה בפניה שעברה בין היחידות מבלי שזמן התקן עודכן לאחר המעבר.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: "בכל העברה של פנייה בין יחידות מתעדכן זמן הטיפול. מבדיקה שבוצעה למספר פניות {2017-115102, 2017-176624, 2017-260706} מדובר בפניות בוות ולכן זמן סיום הטיפול מתייחס לטיפול שכבר החל, הוא מחושב על פי זמן תחילת הטיפול בפנייה האם".

181. הביקורת ערכה ניתוח לכמות הפניות הפתוחות החורגות מזמן תקן נכון ליום 17/7/18 ולהלן הממצאים:

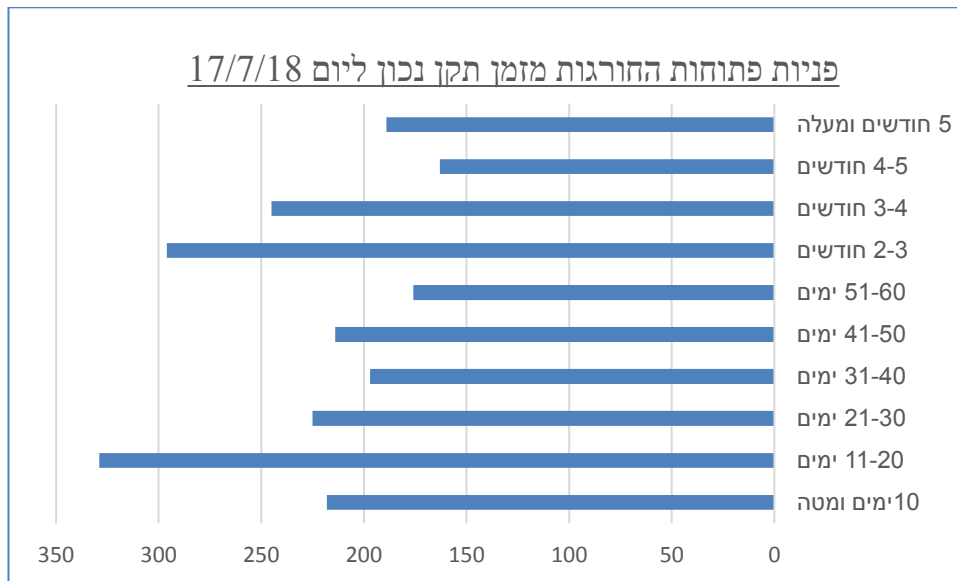
יחידה	כמות פניות פתוחות החורגות מזמן תקן נכון ליום 17/7/18
מי אביבים 2010 בע"מ	731
אגף התברואה	414
מינהל החינוך	379
הנהלת אגף התנועה	263
הרשות לאיכות הסביבה	166
אגף דרכים ומאור	104
אגף הפיקוח	86
המחלקה לתיאום הביצוע ההנדסי	33
אגף רישוי ופיקוח על הבנייה	23
אגף שיפור פני העיר	22
אגד"ש - אגף גביית אגרות ודמי	7
אגף נכסי העירייה	7
אחוזות החוף	5
יחידת הרכב	4
סירת לביטחון עירוני (סל"ע)	4
אגף החופים	3
המישלמה ליפו	1
<b>סכום כולל</b>	<b>2,252</b>

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר מנהל אגף שפ"ע כדלקמן: "אגף שפ"ע מבצע בקרה פנימית 1 לשבוע לקריאות השירות החורגות מזמן התקן. דבר המתבטא באחוז הנמוך בקריאות השירות החורגות מזמן התקן."

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף שפ"ע כדלקמן: "בהוצאת הדוח נכון לסוף 7/2018 עולה כי מתוך 458 פניות פתוחות קיימות 213 פניות העומדות על 46.5% מסך הפניות החורגות. (168- רישוי וכלי אצירה, 12- מנהל מחלקה מכנית אגף התברואה, 23 – מנהל פרויקטים ופיתוח, 10- תכנון ובקרה. מדובר בפניות אשר משך הטיפול אשר משך הטיפול בהם אינו תואם במרבית המקרים את זמני התקן הנדרשים. לדוגמא: מדובר במקרים בהם נדרש להקים מסתורי אשפה, תכנון והקמת שקועי קרקע, שטיפת טמוני קרקע וכדו', תהליך היכול להמשך חודשים ארוכים ושכולל הוצאות דרישות וליזוי הנדסי, תיאום וועדי בתים, ביצוע תהליכי בנייה ועוד. לאור זאת, תבוצע בחינה למול מוקד 106 להגדרה נכונה יותר של זמני התקן אשר מראש ברור שאינו יכול לעמוד במבחן המציאות (ראה בנספח)."

182. בטבלה לעיל ניתן לזהות את היחידות בהן קיימת בעיה בעמידה בזמני התקן.

להלן תרשים המציג את החריגות לפי קבוצות זמן:



183. הביקורת ערכה ניתוח נוסף המציג את הפניות הפתוחות כאמור בחתך האגפים אל מול קבוצות הזמן.

להלן הממצאים:

יחידה	10 ימים ומטה	11-20 ימים	21-30 ימים	31-40 ימים	41-50 ימים	51-60 ימים	2-3 חודשים	3-4 חודשים	4-5 חודשים	5 חודשים ומעלה	סכום כולל
מי אביבים 2010 בע"מ	48	91	103	71	106	95	89	65	18	45	731
מנהל אגף התברואה	59	96	46	48	36	16	60	26	15	12	414
מינהל החינוך		12	11	13	21	33	58	77	68	86	379
הנהלת אגף התנועה	40	31	18	29	21	11	30	33	24	26	263
הרשות לאיכות הסביבה	13	14	10	7	15	14	36	27	24	6	166

יחידה	10 ימים ומטה	11-20 ימים	21-30 ימים	31-40 ימים	41-50 ימים	51-60 ימים	2-3 חודשים	3-4 חודשים	4-5 חודשים	5 חודשים ומעלה	סכום כולל
אגף דרכים ומאור	25	32	12	16	6	1	5	2	3	2	104
אגף הפיקוח	27	18	5	4	1	1	12	9	7	2	86
תיאום הביצוע ההנדסי	1	20	11		1						33
אגף רישוי ופיקוח על הבנייה	2	12	1	1		1	1		2	3	23
אגף שיפור פני העיר	3	2	2	3	2	3	1	1	1	4	22
אגד"ש			2	2	1		1		1		7
אגף נכסי העירייה			1	1	3		1	1			7
אתונות החוף			1	1	1	1	1				5
יחידת הרכב								4			4
סיירת לביטחון עירוני (סל"ע)							1			3	4
אגף החופים		1	1	1							3
המישלמה ליפו			1								1
<b>סכום כולל</b>	<b>218</b>	<b>329</b>	<b>225</b>	<b>197</b>	<b>214</b>	<b>176</b>	<b>296</b>	<b>245</b>	<b>163</b>	<b>189</b>	<b>2,252</b>

מהטבלה לעיל עולה כי קיימות פניות פתוחות רבות אשר זמן התקן שלהן חלף מעבר לתקופה של חודש ואף מעבר לתקופה של חמישה חודשים. כמו כן, ניתן באמצעות טבלה זו לאתר יחידות בהן קיים שיעור גבוה יחסית של פניות פתוחות בהריגה מתקן מעל ל-3 חודשים (ראה למשל נתוני מינהל החינוך).

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "מתייחס לחריגות במנהל החינוך, הנושא ידוע מזה חודשים עקב שינויים פרסונאליים שלא בתיאום ושיחוף המוקד, הנושא לקראת סיום טיפול."

### סגירת פניות ועמידה בזמני תקן

184. עמידה בלוחות זמנים שהוגדרו וסגירת פניות בזמן התקן שהוגדר הינה סממן לשירות איכותי וניהול מקצועי של היחידה התפעולית.

185. דוח בקרה בנושא זה, נשלח מהמוקד ליחידות התפעוליות ברמה שבועית- "דוח עמידה ביעדי ביצוע". הדוח מציג את כמות הקריאות שנפתחו ברמה שבועית, כמות הקריאות שנסגרו וכיצד הם נסגרו (טופל, לא טופל).

186. להלן קטע מתוך דוח זה שהועבר לאגף דרכים ומאור, נכון ל-20/1/18.

מפגע	סך הכל נסגרו	מתוכם טופלו		ניתוח טיפול לפי זמן תקן				נסגרו ללא טיפול	ניתוח סגירה ללא טיפול לפי זמן תקן			
				טופלו בזמן		טופלו בהריגה			נסגרו בזמן	נסגרו בהריגה זמן		
		כמות	%	כמות	%	כמות	%	כמות		%	כמות	%
אבן שפת מדרכה	7	6	86%	5	83%	1	17%	14%	1	100%		
אור דולק שעת יום	5	5	100%	5	100%							

מפגע	סך הכל נסגרו	מתוככם טופלו		ניתוח טיפול לפי זמן תקן				נסגרו ללא טיפול	ניתוח סגירה ללא טיפול לפי זמן תקן			
				טופלו בזמן		טופלו בחריגה			נסגרו בזמן		נסגרו בחריגת זמן	
		כמות	%	כמות	%	כמות	%		%	כמות	%	כמות
אור חלקי ברחוב	40	37	93%	19	51%	18	49%	8%	3	100%		
אור כבוי אזורי	36	36	100%	27	75%	9	25%					
אור כבוי בכל הרחוב	47	46	98%	38	83%	8	17%	2%	1	100%		
אחזקת דרכים - בקשה	6	5	83%	2	40%	3	60%	17%			1	100%
בור בכביש אספלט	22	15	68%	8	53%	7	47%	32%	6	86%	1	14%
בור במדרכת אספלט	2	2	100%	1	50%	1	50%					
בור בעדיפות טיפול	10	9	90%	2	22%	7	78%	10%			1	100%

הדוח לעיל מאפשר להנהלות האגפים בכלל, ולהנהלת אגף דרכים ומאור בפרט, לזהות מפגעים שטופלו בחריגה מזמני התקן בשכיחות גבוהה.

כך, ניתן לראות, לשם הדוגמא, כי בחודש מסוים המפגע "אור חלקי ברחוב" טופל בחריגה מזמן התקן. נצפו 18 קריאות שטופלו בחריגה, המהוות 49% מסך הקריאות שטופלו. כמו כן, במפגע "בור בעדיפות טיפול" טופלו 7 קריאות בחריגה מזמן תקן, והמהוות 78% מסך הקריאות שטופלו. הביקורת מציינת כי דוח זה יכול לאפשר למנהל האגף למפות ולבחון בעיות וצווארי בקבוק, בתהליכים פנימיים באותם מוקדים שהינם עתירי חריגות מלוח הזמנים שנקבע.

187. הביקורת ביקשה לבחון את נתוני החריגות מזמן התקן הן ברמה השנתית והן לפי יחידות עירוניות. לשם כך נסקר דוח לשנת 2016 אשר הועבר לביקורת על ידי המוקד.

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר מנהל אגף שפ"ע כדלקמן: "עפ"י דוח עמידה בומני תקן ממערכת האחזקה בשנת 2016 מח' שיפור גנים ונוף טיפלה בכ- 29549 קריאות שירות מתוכן רק 2425 קריאות שירות בחריגה כ- 8% סה"כ. אין התאמה לנתונים המוצגים בסעיף 188 בטיטת הבקורת."

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "אנו סבורים כי בדיקת חריגות מזמן תקן נכון לשנת 2016 לא נכונה, המערכת התפעולית החדשה נכנסה לפעילות בחודש 11/15, רוב התקלות נבעו מתהליך ההטמעה והקליטה ביחידות השונות, בחלקן עקב התנגדות וקשיים מארגון העובדים".

188. בהתאם למסד הנתונים שהועבר לביקורת כ-57 אלף פניות טופלו בהריגה מזמן תקן (סך זה מהווה כ-24% מסך הפניות שטופלו בשנה זו).

189. הביקורת מציגה להלן את 13 היחידות ששיעור החריגות אצלן היה הגבוה ביותר ובטבלה העוקבת את אלה שמספר החריגות אצלן היה הגבוה ביותר:

מחלקה	כמות נסגרו	מתוכם טופלו	טופל בזמן	טופל בחריגה	שיעור חריגות מסך קריאות שטופלו
שילוט יחידת פיקוח - אגד"ש	163	77	1	76	99%
אגף דרום - שירותים חברתיים	1,757	1,737	110	1,627	94%
מחלקת תכנון - תנועה	184	179	13	166	93%
הובלה וצי הרכב-יחידת הרכב	129	121	9	112	93%
מחלקת ביצוע ואביזרים-תנועה	10,372	8,283	666	7,617	92%
משל"ט משאבי חינוך	1,737	1,432	104	1,285	90%
מח' תכנון מי אביבים	88	77	9	68	88%
פיקוח ורישום-נכסי העירייה	185	184	22	162	88%
המישלמה ליפו	190	105	13	92	88%
משל"ט-ביטחון ושירותי חירום	472	419	78	341	81%
פיקוח על הבנייה - רו"פ	4,776	4,018	859	3,159	79%
שירות לקוחות ומזכירות - תנועה	1,428	1,306	349	957	73%
מדור מבנים מסוכנים - רו"פ	1,063	1,048	308	740	71%

מחלקה	כמות נסגרו	מתוכם טופלו	טופל בזמן	טופל בחריגה	שיעור חריגות מסך קריאות שטופלו
פיזוז ג"ג - תברואה	75,369	66,659	54,877	11,782	18%
מחלקת ביצוע ואביזרים-תנועה	10,372	8,283	666	7,617	92%
שיפור גנים ונוף - שפ"ע	25,321	21,255	15,841	5,414	25%
מחלקת מאור - דרכים ומאור	13,044	12,511	7,401	5,110	41%
משל"ט - פיקוח	78,945	30,305	26,203	4,102	14%
פיקוח על הבנייה - רו"פ	4,776	4,018	859	3,159	79%
רשת הביוב מי אביבים	17,542	13,217	10,342	2,875	22%
תחזוקת דרכים - דרכים ומאור	5,215	4,055	2,354	1,701	42%

מחלקה	כמות נסגרו	מתוכם טופלו	טופל בזמן	טופל בחריגה	שיעור חריגות מסך קריאות שטופלו
אגף דרום - שירותים חברתיים	1,757	1,737	110	1,627	94%
הדברה – תברואה	21,991	16,256	14,704	1,552	10%
רשת המים מי אביבים	11,392	7,230	5,811	1,419	20%
משל"ט משאבי חינוך	1,737	1,432	104	1,285	90%
שירות לקוחות ומזכירות - תנועה	1,428	1,306	349	957	73%

מהנתונים לעיל, ניתן לראות כי במחלקות מסוימות זמני התקן הינן בגדר "המלצה בלבד" ולא כתקן מחייב ויעד שיש לעמוד בו. הביקורת סבורה כי דוחות עמידה בזמני תקן צריכים לשמש לצורך הערכת מנהלים.

### קריאות חוזרות

190. אחת הבעיות החשובות ביותר הינה הבקרה של קריאות חוזרות. קריאה חוזרת הינה מצב שבו נפתחה קריאה ונסגרה לאחר טיפול היחידה התפעולית, אך מתקבלת קריאה נוספת בנושא לאחר, שלכאורה, הטיפול הושלם. המוקד שולח אחת לשבוע, לאגפים, דוח המרכז את כל המקרים האלה. להלן קטע לדוגמה מתוך דוח קריאות חוזרות בין התאריכים: 14/01/2018 - 20/01/2018 אשר נשלח לאגף הפיקוח:

חוק ניתוב	כתובת	תאריך וזמן פתיחת פנייה	תאריך וזמן סגירת פנייה	מספר פנייה סידורי	סטטוס
חניה מפריעה לכניסה/יציאה	וילנא 5	14/1/2018 22:12	14/1/2018 22:43	2018-25042	סגירה לאחר טיפול
חניה מפריעה לכניסה/יציאה	וילנא 5	15/1/2018 20:48	15/1/2018 21:12	2018-26907	נסגר ללא טיפול
חניה מפריעה לכניסה/יציאה	וילנא 5	16/1/2018 12:34	16/1/2018 14:07	2018-27970	נסגר ללא טיפול
חניה מפריעה לכניסה/יציאה	וילנא 5	18/1/2018 21:59	18/1/2018 22:25	2018-32467	סגירה לאחר טיפול
חניה מפריעה לכניסה/יציאה	וילנא 5	19/1/2018 10:48	19/1/2018 11:10	2018-33528	סגירה לאחר טיפול

191. הביקורת מציינת כי קריאות חוזרות מסוימות עשויות לבטא מפגע שטופל אך נוצר מחדש באירוע מאוחר יותר.

## השימוש במאגרי המידע של המוקד ככלי ניהולי

### מערכות המידע וניהול הידע

192. להלן מערכות המידע העיקריות המשמשות את המוקד:

- מערכת CRM (המערכת העיקרית לקליטת פניות לקוחות וניהולן- מסד הנתונים של פניות הלקוחות).
- מערכת טלפוניה "סיסקו" (מערכת חדשה, עדיין בתהליכי פיתוח והטמעה- מסד הנתונים של שיחות הנציגים).
- אפליקציה ייעודית ויישום אינטרנטי להעברת מפגעים (נקלטים על ידי נציגי השירות בזמן של עד חצי שעה למערכת ה-CRM).
- מערכת IMPACT 360 (מערכת להקלטת שיחות המאפשרת לשמוע את השיחה ולצפות בהקלטת המסך של הנציג בכדי לבחון את פעולותיו).
- מערכת מולטימדיה המאפשרת צפייה באירועים ומידע בזמן אמת.
- מערכת מסרונים "דיגיתל".
- מערכת GIS

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: **"מערכת טלפוניה סיסקו - פיתוח והטמעת המערכת הסתיימו"**.

193. פרק זה יעסוק בניהול הידע הנובע ממערכת ה-CRM-ידע הרלוונטי ליחידות החיצוניות למוקד ולהנהלה.

194. אחד מתפקידי המוקד הינו לרכז את המידע הנצבר בערכות מידע הממוחשבות כך שיהיה אפשר לעבד אותו, להסיק ממנו מסקנות ולהפיק משמעויות שונות לעבודת העירייה.

195. הביקורת מדגישה את כמויות המידע העצומות הנאספות במוקד, כמויות מידע שמצריכות ניתוח על ידי בעלי מקצוע המומחים לעניין - מנתח נתונים (להלן: "אנליסט"), ותפקידו לתרגם מידע לידע, לזהות מגמות ולבצע תחזיות בכדי לתת להנהלת העירייה כלים לקבלת החלטות מושכלות.

196. במוקד העירוני, נכון למועד הביקורת, לא מועסק מנתח נתונים מקצועי. הביקורת מציינת כי במהלך עבודתה היא נתקלה לא פעם בנתונים סותרים בין מצגות ודוחות שהופקו במוקד, בדיווחים שמציגים סה"כ שונה במספר פילוחים וכיו"ב.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת השירות ופניות הציבור כדלקמן: **"נכון מאד ונדרש טיפול"**.

197. כמו כן, ניהול הידע ואיתור חריגים נפגם גם כן. כך למשל הביקורת ערכה מספר בדיקות טכניות למסד הנתונים ומצאה את הליקויים הבאים:

א. סך הפניות שמועד סגירתן במערכת קודם למועד פתיחתן באוכלוסית הביקורת:

אגף	2016	2017	סה"כ
תברואה	1,345	1,839	3,184
שפע	716	413	1,129
פיקוח	65	200	265

ב. תברואה: דוגמה לפניות שנסגרו במערכת לפני שנפתחו

מספר פנייה סידורי	חוק ניתוב	תאריך זמן פתיחת פנייה	תאריך זמן סגירת פנייה	ימים עד לסגירה	רחוב	מספר בית
2017-180566	פגר שטח ציבורי-קבלן	16/04/2017	14/04/2017	-2	בית השואבה	14
2017-550976	ערימת אשפה-פינוי	15/10/2017	13/10/2017	-2	נוה שאנן	31
2016-389854	ערימת גזם-פינוי	07/08/2016	05/08/2016	-2	הקליר	17
2016-649801	אי פנוי מיכלון	25/12/2016	23/12/2016	-2	היסין	14
2018-116526	מ. מחזור נייר- פנוי	07/03/2018	05/03/2018	-2	נמירובר	27
2017-276024	חוסר במיכלון	04/06/2017	02/06/2017	-2	שלומציון המלכה	9

ג. שפ"ע: דוגמה לפניות שנסגרו במערכת לפני שנפתחו

מספר פנייה סידורי	חוק ניתוב	תאריך זמן פתיחת פנייה	תאריך זמן סגירת פנייה	זמן עד סגירה	רחוב	מספר בית
2017-540804	ס. ירוקה-טיפול בכלבים	06/10/2017	04/10/2017	-3	העבודה	9
2016-405947	ניקוי שטח מגונן	14/08/2016	12/08/2016	-2	אלמוג דוד	3
2017-172468	מע' השקיה לא פועלת	09/04/2017	07/04/2017	-2	ויינשל	6
2017-643502	ניקוי שטח מגונן	27/11/2017	25/11/2017	-2	דה מודינה אריה	24
2018-122904	נזילת מים בשטח מגונן	11/03/2018	09/03/2018	-2	זק"ש גלי	

מספר פנייה סידורי	חוק ניתוב	תאריך זמן פתיחת פנייה	תאריך זמן סגירת פנייה	זמן עד סגירה	רחוב	מספר בית
2018-123748	נזילת מים בשטח מגוון	11/03/2018	09/03/2018	-2	הטייסים	84
2018-45402	ע. חסימה מתכת פגוע	25/01/2018	23/01/2018	-2	גת רימון	18
2017-12726	ס. ירוקה- בקשה	08/01/2017	06/01/2017	-2	עין גב	6
2018-6418	גינה- תקלה בברזייה	04/01/2018	02/01/2018	-2	סעדיה גאון	22

ד. פיקוח: דוגמה לפניות שנסגרו במערכת לפני שנפתחו

מספר פנייה סידורי	חוק ניתוב	תאריך זמן פתיחת פנייה	תאריך זמן סגירת פנייה	ימים עד לסגירה	רחוב	מספר בית
2017-122086	ביוב פרטי סתום בחצר	11/03/2017	22/07/2016	-232	עמיאל	4
2017-97842	יתושים לידיעת אגף הפיקוח	26/02/2017	11/07/2016	-230	קובנר אבא	1
2016-615488	חניה "ב"ב"ב"פריקה/טעינה	05/12/2016	13/06/2016	-175	הרצל	100
2017-65808	חניה "ב"ב"ב"פריקה/טעינה	07/02/2017	08/09/2016	-152	כפר גלעדי	2
2017-145215	חנייה במקום אופנועים	24/03/2017	15/11/2016	-129	טשרניחובסקי	1
2017-16127	חניה באדום לבן	10/01/2017	28/09/2016	-104	צייטלין	22
2016-536122	בעל חיים פוגע באיכות חיים	26/10/2016	17/07/2016	-101	לוחמי גליפולי	30
2017-46899	חניה מפריעה לכניסה/יציאה	27/01/2017	14/11/2016	-74	דובנוב	32
2017-35292	חניה באדום לבן	20/01/2017	23/11/2016	-58	יבנה	36
2017-104404	חניה במעבר חצייה	01/03/2017	09/02/2017	-20	חוני המעגל	1
2016-519420	חניה מועדפת	13/10/2016	27/09/2016	-16	השחקנים	2

בהתייחסות לטיטות הממצאים נמסר ממנהל אגף התברואה כדלקמן:

"הנתונים שהוצגו בסעיף זה אינם נכונים מאחר ומדובר בפניות בת המקבלות בסגירתן את המאפיינים של קריאות האם ולכן נדרש פתרון מחשובי ולא תפעולי. בהקשר לזה להלן התייחסותנו הפרטני:

דוגמא לפניות שנסגרו במערכת לפני שנפתחו:

- מספר פנייה 2017-180566 התקבלה בתאריך 16/04/2017 מועד sla משוער 2017//15/04 נסגרה בפועל בתאריך 12/11/2017.
- מספר פנייה 2017-550976 התקבלה בתאריך 15/10/2017 מועד sla משוער 14/10/2017 נסגרה בפועל בתאריך 15/10/2017

- מספר פנייה 2016-389854 התקבלה בתאריך 07/08/2017 מועד sla משוער 05/08/2016  
וסגרה בפועל בתאריך 07/08/2016
- מספר פנייה 2016-649801 התקבלה בתאריך 25/12/2016 מועד sla משוער 24/12/2016  
וסגרה בפועל בתאריך 25/12/2016.
- מספר פנייה 2018-116526 התקבלה בתאריך 07/03/2018 מועד sla משוער 05/03/2018  
וסגרה בפועל בתאריך 07/03/2018
- מספר פנייה 2017-276024 התקבלה בתאריך 04/06/2017 מועד sla משוער 07/07/2017 נסרה  
בפועל בתאריך 12/11/2017."

הערת הביקורת: אכן ברור כי מדובר בנתונים שגויים במסד הנתונים ולכן הנושא הוצף על ידי הביקורת.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן:

א. הפניות שעלו בדו"ח בסעיף 198 הינן פניות בנות, כלומר פניות ששוויכו לפניות פתוחות במערכת (פניית אם).

ב. כאשר מבצעים במערכת סגירה של פניית אם פניית הבת נסגרת אף היא, הנציגים לא יכולים לבצע במערכת סגירה של פניית בת אלא רק באמצעות סגירת פניית האם.

ג. בפנייה יש שני שדות שמתייחסים למועד סגירתה.

- נסגר ב- המועד בו הפנייה נסגרה במערכת
- תאריך סגירה בפועל- המועד שנבחר במעמד סגירת הפנייה ע"י הנציג, היחידות יכולות לבחור מועד בו הם טיפלו במפגע שקודם למועד ביצוע הסגירה במערכת- עד יומיים אחורה. (מופיע בדו"ח בעמודת תאריך וזמן סגירת הפנייה). כברירת מחדל מופיע התאריך הנוכחי.

ד. ככלל ניתן לבצע במערכת סגירה רטרואקטיבית יומיים אחורה ומצב בו פניית בת נסגרת עם תאריך סגירה בפועל קודם למועד יצירתה של פניית הבת אפשרי.

ה. בתאריך 17/10/17 הועלה במערכת CRM תיקון אשר מונע סגירת פנייה יומיים אחורה ולא לפני תאריך יצירת הפנייה."

הערת הביקורת: בהתייחסות אגף המחשוב ספציפית לפניות שהוצגו על ידי הביקורת ניתנו ההסברים הבאים לסוגי המקרים השונים:

- "בהתאם לסעיף 4 ניתן לבצע סגירה עד יומיים אחורה.
- ככל הנראה ביצעו בפניית הבת שיוך לפניית האם למרות שפניית האם כבר נסגרה. מדובר בתקלה.
- זיהינו שהייתה תקלה בפניית הבת והיא לא נסגרה ביחד עם פניית האם שלה- ולכן בתאריך 12/11/17 בוצעה סגירה לפניית הבת במערכת

- בהתאם לסעיף 5 בעבר היה ניתן לבצע סגירה "דמרו" ללא התייחסות למועד פתיחת פניית האם, בתאריך 17.1.17 בוצע תיקון במערכת אשר לא מאפשר לבחור מועד שקטן ביומיים אך מאוחר יותר ממועד יצירת הפנייה.
  - הייתה תקלה נקודתית שאפשרה לבצע שיוך של פניות חדשות לפניות אם שכבר נסגרו, התקלה טופלה.
  - בתאריך 6.4.17 נמצאו פערים בסנכרון בין המערכות ובוצע סנכרון לפניות.
198. הביקורת מציינת, כי חריגים כמפורט לעיל, סיווג מפגעים לסעיפי סל כגון "בקשה", אי שיוך קריאות בנות, קיומם של מספר קודים לאותו נושא (כגון מפגע "לכלוך ברחוב" ומפגע "רחוב מלוכלך") וכיו"ב, פוגמים באיכות המידע במערכת ומאלצים טיוב נתונים משמעותי בכדי לקבל מידע מדויק. הביקורת סבורה כי אחד מתפקידי המוקד, ככל הקשור לניהול הידע, הינו לוודא שהמידע מוזן במערכות באופן שיאפשר את הפיכתו לידע איכותי ושימושי.

### דוחות הנהלה/מנכ"ל

199. בכדי לנצל את המידע שנצבר במערכות באופן מיטבי, על המוקד להציג אחת לתקופה לפני הנהלת העירייה תמונת מצב עדכנית כך שאפשר לזהות:
- א. ניהול לקוי של ממשק המידע עם המוקד.
  - ב. ניהול אשר מתאפיין באי עמידה וזמני תקן.
  - ג. עומסים על מחלקות לצורך ניווד והקצאת משאבים.
  - ד. מיקומים בעיר הסובלים ממפגעים ספציפיים.
  - ה. מחזוריות מפגעים- במטרה לצמצם מראש את המפגע.
  - ו. ליקויים בתהליכים פנימיים ובממשקים בין יחידות.
  - ז. מגמות על פני תקופה
  - ח. מוכנות לחירום וכיו"ב.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "מועבר מידע שוטף באמצעות דוחות למנכ"ל חברות עירוניות, מנהלי אגפים - בשגרה, למנכ"ל ולמשנה למנכ"ל - בחריגים מופקים דוחות עצמאיים על ידי מנהלת היחידה לתכנון ובקרה בלשכת משנה למנכ"ל. בחלק מהיחידות מופקים דוחות עצמאיים על ידי עוזרים לתיאום ובקרה."

200. המוקד אמור להוות כלי ניהולי מרכזי בעבודת הרשות המקומית בקביעת יעדים לשיפור. עם זאת הביקורת מציינת כי החוסר באנליסט מקצועי והחוסר בנוהל דיווחים להנהלה, המפרט ומגדיר את הדיווחים התקופתיים אשר יוצגו להנהלה הבכירה, פוגם אף הוא בהגשמת תפקיד המוקד.

## תפקוד המוקד בחירום

### אירועים חריגים

201. אירועים חריגים הינם תקלות או התרחשויות הקורות בעיר או בעירייה באופן בלתי צפוי. אירועים חריגים משבשים את השגרה ותוצאותיהם שליליות.
202. לעירייה קיים קובץ אירועים חריגים המפרט נהלי עבודה בתרחישים שונים, במטרה לתת מענה מסודר לאירועים חריגים ואירועי חירום.
203. קיימות שלוש עוצמות של אירועים חריגים:
- א. רמה א- תקלת שבר: אירוע מקומי שממדיו קטנים ושאינו מצריך טיפול רב-מקצועי.
  - ב. רמה ב- התרחשות חריגה: אירוע מקומי שממדיו מצריכים התייחסות וטיפול מערכתי רב מקצועי.
  - ג. רמה ג- אירוע חירום: אירוע רחב ממדים המצריך עבודה במתכונת חירום.
204. למוקד העירוני תפקיד מרכזי באירועים חריגים. במהות המוקד מהווה גורם מקשר בין השטח להנהלת העירייה והיחידות התפעוליות השונות.
205. המוקד מודיע על האירועים החריגים לגורמים הרלוונטיים ואחראי לבצע את הפעולות הבאות:
- א. לבקש מהיחידה העירונית הרלוונטית להגדיר מנהל לאירוע (בהתאם לקובץ אירועים חריגים).
  - ב. להפיץ הודעה לכל הגורמים הרלוונטיים תוך ציון שמו של מנהל אירוע שהוגדר.
  - ג. להפיץ במצבים מסוימים דוח ביניים קצר לשם עדכון כלל הגורמים.
206. הפונקציה האמונה במוקד על ניהול אירועים חריגים הינה מנהל המשמרת. בקרות אירוע חריג, מנהל המשמרת מתנתק מהמשמרת, מנהל את האירוע בהתאם לקובץ אירועים חריגים ובאמצעות מערכת המסרונים מפיץ מידע לקבוצות תפוצה מוגדרות מראש.
207. בעקבות המלצה שניתנה בדוח ביקורת קודם, הביקורת ביקשה לברר את תדירות בדיקת עדכניות רשימת התפוצה (האם מועבר קובץ מאגף משאבי אנוש אחת לתקופה או באופן נקודתי וכדומה). נמסר מסגן מנהל המוקד כדלקמן: "סגני משאבי אנוש בכל האגפים מונחים ליידע אותנו בכל שינוי פרסונלי, בדרך כלל זה עובד אך היו גם פה ושם כשלים, אנו לא יכולים לבצע בדיקה יזומה, מדובר באלפי אנשים."

### מעבר משיגרה לחירום

208. הפעילות בחירום מצריכה היערכות מיוחדת, הן מבחינת משאבים וכוח אדם והן מבחינת תיאום. בהתייחסות לטיוטת הממצאים נמסר ממנהל אגף מוקד שירות 106 פלוס כדלקמן: "מנהל המוקד משמש "מנהל מטה מידע" בחירום ובוגר קורס "מנהלי מכלולי מידע" של פיקוד העורף. מוקד

שירות 106 פלוס, כפוף ישירות בחירום למכלול מידע בראשות סמנכ"ל לתכנון, ארגון ומערכות מידע קיים ממשק עם קצין קשר ייעודי בפיקוד העורף מול מוקד, הן בשגרה והן בחירום. מתקיימות השתלמויות קבועות מידי שנה בפיקוד העורף של מנהל המוקד וסגנו מעבר לתרגולים השנתיים. קיימת פעילות שגרה שוטפת עם אגף ביטחון ושירותי חירום – מחלקת מל"ח לשמירת כשירות המוקד בחירום. בהנחיית המשנה למנכ"ל, מתבצעת עבודת מטה של סגן מנהל חטיבת התפעול מר ש.ק., בין היתר, לבחינת הצורך במיקום מתאים ומוגן של מוקד שירות 106 בעת תרחישי אסון טבע / מלחמה ואחר."

209. בהתאם לנוהל הפעלה בחירום של המוקד העירוני, אשר עודכן בנובמבר 2017, תפקידי המוקד בעת חירום הינם:

א. מענה לתושבים בנושאים הקשורים או נובעים ממצב החירום ובכלל זה מסירת מידע לתושבים אודות שירותים ופעילות של רשויות ממלכתיות (למענה לתושב, בין היתר, תפקיד בהרגעת הציבור ומניעת היסטריה הנובעת מגורמי אי וודאות). סוגי המידע לציבור מתמקדים בשלושה תחומים:

- מידע צבאי מידע לגבי התגוננות ע"פ הנחיות פיקוד העורף.
  - מידע אזרחי מידע על מתן שירותים ציבוריים חיוניים.
  - מידע עירוני הודעה על פתיחה ומיקום המקלטים העירוניים.
- ב. הקלדת פניות התושבים בנושא מפגעים המצריכות טיפול של הרשות המקומית, העברתן למכלולים הרלוונטיים ומעקב אחר סגירת הפניות.
- ג. איסוף עיבוד וניתוח כמותי ואיכותי של פניות התושבים למוקד, והצגת ההתפלגות למנהל המכלול, בין היתר, במטרה לאתר שאלות חוזרות וגיבוש מענה הסברתי.
- ד. במידת הצורך עריכת הודעה קולית מתפרצת המתארת את פרטי האירוע ו/או הנחיות התגוננות נדרשות, אשר תושמע לכל תושב שיתקשר למוקד.
210. כמענה לגיוס מהיר של מנהלים ועובדים בחירום, הוכן נוהל קריאה מהירה שמטרתו להזעיק לפעילות, עובדים הנמצאים מחוץ לשעות העבודה.
211. חלק מהמוכנות לחירום מצריכה הגדלת כמות המוקדנים מ-23 בשגרה לכ-150 בחירום. בניית מערך של 150 נציגים נעשה באמצעות כוח האדם והמשאבים הטכניים של שלושת המוקדים: 106, חנייה וארנונה.
212. כחלק מנהלי החירום, קיים נוהל הגלשת שיחות בזמן חירום ממוקד שירות 106 פלוס, למוקדי הארנונה והחניה.
213. בנוסף נדרש לבצע פעולה טכנית במרכזיית הטלפון לצורך ניהול תורי חירום.

214. במקרה של קריסת תשתית המרכזייה קיימת לנציגים אפשרות להתחבר לקו בזק (במצב זה לא יתאפשר תיעוד השיחות ביישומים המתממשקים עם המרכזייה).

בהתייחסות לטיטת הממצאים נמסר ממנהלת אגף המחשוב כדלקמן: " במקרה של קריסת תשתית המרכזייה, אין מניעה לתעד את פניות התושבים, פעילות זו מבוצעת ע"י מערכת ה-CRM שתמשיך ותפעל. התכולה שלא תעבוד הינה ההקפצה האוטומטית של מסך הפונה, במקום זה נציג השירות יידרש לבצע חיפוש פשוט במערכת".

### **Business Continuity Program-BCP , Disaster Recovery Plan – DRP**

215. תכנית התאוששות מאסון (Disaster Recovery Plan-DRP) נועדה לתת מענה לאסון המשבית את התשתית הטכנולוגית החיונית לפעילותו של ארגון (כגון שריפה, וירוס, רעידת אדמה וכיו"ב). DRP הינה תת קטגוריה של תהליך גדול יותר הנדרש להבטחת רציפות הפעילות העסקית (Business Continuity Program -BCP) והמנסה להתמודד עם מכלול רחב יותר של תקלות. ה-BCP כולל בנוסף פתרון למתקנים חלופיים לפעילות, הגנה על אנשי מפתח וכיו"ב.

216. הביקורת קיבלה לעיון מאגף המחשוב נוהל טיפול בתקלה קריטית מערכתית (תקלה המונעת מחלק ניכר מעובדי העירייה מלהשתמש במערכות המחשוב בעקבות תקלת תשתית/תקשורת. או תקלה במערכת שהוגדרה כבעלת חשיבות קריטית). נמצא, כי הנוהל רלוונטי לתוכנית התאוששות מאסון אך אינו מתאר את המשאבים שהוכנו מראש להתאוששות מאסון ככלל ובפרט ככל הקשור למערכות המוקד. בתגובה לממצא הועבר על ידי אגף המחשוב מסמך מיום 9 ליוני 2018 המסכם דיון בנושא DR ולפיו סטאטוס DR מערכת CRM נכון לשנת 2016 נכון למועד הדיון הינו "בפיתוח".

217. הביקורת ביקשה לברר מה המשאבים העומדים לרשות המוקד בעת חירום. כך לדוגמא, במצב של אזעקות והנחיות לשהייה במרחבים מוגנים. כחלק מסיור שערכה הביקורת נמצא כי קיימות 4 עמדות מוקדנים בלבד שהינן במרחב מוגן. למעשה, קיים חשש כי המוקד לא יוכל להתגבר על כמות הפניות הצפויה במצב המתואר לעיל, אשר מצריך מענה אינטנסיבי לתושבים הנתונים במצב לחץ ואי וודאות.

218. נמסר ממנהל המוקד כי מתוכננות 4 עמדות ממוגנות נוספות וכי נבחנת הקמת מוקד לחירום ביפו. כמו כן נמסר ממנהל המוקד כי בשעת חירום קיימים שלושה אתרים שונים ברחבי העיר המקבלים את פניות התושבים: במוקד בבניין העירייה ובשני אתרים נפרדים ביפו (במוקדי חניה וארנונה). הביקורת מציינת כי גם מוקדים אלו אינם ממוגנים כך שבמצב המתואר בסעיף לעיל, 4 מוקדנים בלבד אמורים לתת מענה לכלל התושבים בעת חירום.

219. כמו כן הביקורת מציינת את החשיבות של המערכת לשליחת מסרונים לתושבים בשעת חירום. נמסר מסגן מנהל המוקד כי בעת חירום ניתן לשלוח הודעות לכל המספרים הקיימים במערכת ה-CRM להבדיל משיגרה בה נשלחים מסרונים רק ללקוחות אשר הסכימו לקבלת הודעות.

220. היערכות לחירום מצריכה בין היתר תרגול בכדי:
- לזהות כשלים ולהשלים פערים בתהליך הזרימה.
  - לתרגל ולהקנות ניסיון לסגל העובדים והמנהלים.
  - לבדוק את הכושר המבצעי של אתרי החירום.
  - לבדוק תקינות ואמינות של מערך הערכות טכנולוגית (DRP)
221. הביקורת ביקשה לברר האם נערך תרגול (טכנולוגי ולוגיסטי) לשעת חירום ככל הקשור לצורך ברצף תפקודי של המוקד.
222. נמסר ממנהל המוקד כי נערך תרגול מקיף ביוני 2018 אשר סיכום שלו כולל מסקנות וממצאים צפוי להתפרסם בתקופה הקרובה.

### לתשומת לב:

**התייחסויות המבוקרים ואחרים לטיטוט ממצאי הביקורת בשלב אימות הממצאים, מצורפות לדוח בפרק הנספחים, ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.**

- נספח א – התייחסות אגף שפ"ע מתאריך 21.8.18.
- נספח ב – התייחסות מוקד שירות 106 מתאריך 26.8.18.
- נספח ג – התייחסות אגף ארגון ותקינה מתאריך 27.8.18.
- נספח ד – התייחסות מינהל כספים מתאריך 29.8.2018.
- נספח ה- התייחסות אגף תברואה מתאריך 30.8.2018.
- נספח ו – התייחסות המרכז למחקר כלכלי-חברתי מתאריך 2.9.2018.
- נספח ז – התייחסות אגף הפיקוח מתאריך 2.9.18.
- נספח ח – התייחסות היחידה לפניות הציבור מתאריך 12.9.18.
- נספח ט – התייחסות אגף המחשוב מתאריך 1.11.2018.

## מסקנות

בעשורים האחרונים חלה מהפכה של ממש במודעות לשירות במגזר הציבורי. ככל הנוגע לרשויות מקומיות, התושבים מצפים כיום לשירות מהיר, אדיב ומקצועי. כשהשירות המתקבל אינו תואם את אמות המידה הראויות, הלקוחות יודעים לעמוד על זכותם ולדרוש כי שירות איכותי יתקיים. המוקד העירוני הינו "חלון הראווה" של השירות העירוני ומהווה נידבך מרכזי בקשר עם הציבור. הביקורת רואה בחיוב רב את הכללת ביצוע הסקרים מול הלקוחות כחלק מתהליך מתמשך לשיפור איכות השירות ביחידות העירוניות השונות. המדידה הסטטיסטית של ביצועי היחידות, המהווה כשלעצמה כלי להערכת המנהלים, הביאה והשיאה לפעילות וסממנים חיוביים בשירות העירוני כגון אחריות גבוהה לתוצאות הפעילות, תחרותיות, דינמיקה של שיפור וכיו"ב. יחד עם זאת ממצאי הביקורת מלמדים כי קיים עוד מקום רב לשיפור בתהליכים הקשורים לניהול וטיפול הפניות למוקד העירוני-גם במסגרת המשאבים הקיימים. עומסים וזמני המתנה ממושכים, החורגים משמעותית מהיעדים שהוגדרו, נובעים בין היתר מפניות מידע רבות למוקד 106, הקשורות למעשה למוקדים עירוניים אחרים (חניה, ארנונה ודיגיתל). הביקורת התרשמה כי על אף התכנון וההשקעה הרבה במהלך השנים, עדיין לא אותרה "הנוסחה" לניתוב נכון ויעיל של פניות במערכת המרכזית. ניהול הידע הנצבר במערכת המוקד מצביע על כשלים רבים שחלקם פוגמים במהימנות המידע המופק- חלקם מהווים כשלים טכניים וחלקם מהווים כשלים הנוצרים על ידי המשתמשים עצמם. כמו כן הביקורת סבורה כי אי פרסומה של אמנת שירות, אינו עומד בקנה אחד עם מדיניות של שקיפות ובניית אמון בשירות הציבורי-מדיניות המתבטאת ברשויות וגופי ממשל אחרים אשר כן הקפידו בפרסומה.

**"הלקוח הוא המבקר החשוב ביותר בחצר שלנו. הוא לא תלוי בנו. אנחנו תלויים בו. הוא לא הפרעה בעבודה שלנו, הוא המטרה שלה. הוא לא זר בינינו, הוא חלק מאתנו. אנחנו לא עושים לו טובה בהיותנו נותנים לו שירות, הוא עושה לנו טובה בכך שהוא נותן לנו הזדמנות לעשות זאת."** מהטמה גנדי.

### מבנה ארגוני וצוות המוקד

223. לדעת הביקורת מודל ההפעלה הקיים של המוקד, אינו מאפשר גמישות תפעולית, כמענה לשינויים משמעותיים ולזמני המתנה ממושכים שנדגמו על ידי הביקורת במספר מקרים.

224. עם הטמעת המערכת החדשה (CISCO), נכון למועד הביקורת, נמצא כי לא ניתן לאמוד באופן מיטבי את יעילות הניהול של משאבי כוח האדם. שכן, לא מתאפשרת מדידה של ניצול זמן העבודה של נציגי השירות ביחס לזמן המשמרת (הנתונים נאספים באופן ידני וחלקי בלבד).

225. הביקורת אינה סבורה כי הנחיות העבודה הקיימות המאפשרות לעובדים לגלוש באינטרנט ולשחק במשחקי מחשב וכדומה, כחלק מ"תהליך לשמירת ערנות ורמת השירות של הנציגים" (כך בתגובת המנהל), עולות בקנה אחד עם תרבות עבודה תקינה. הביקורת סבורה כי הנחיות אלו אינן תורמות לתרבות האירגונית של העירייה וממילא למיצוי יכולות המשאב האנושי לעבודות עורפיות אחרות.

226. מהממצאים עולה כי במבנה הארגוני של המוקד לא תוקננו בעלי תפקידים הנדרשים לפעילות התקינה והשוטפת במוקד: אנליסט ורכז הדרכה. הביקורת סבורה כי אנליסט הינו תפקיד מפתח אשר הכרחי לניתוח וטיוב נתונים הנאספים במוקד ובלעדיו, קיים קושי ממשי ליישם למידה ארגונית מהמידע במסד הנתונים.

227. מהממצאים עולה, כי המוקד מתנהל ללא נוהל עירוני מעוגן בכתב, לרבות לגבי אופן עבודתו וממשקיו מול היחידות. הביקורת מצאה כי על אף שמופקים דיווחים לצורך בקרה, חסר מיפוי פורמאלי (מובנה וסדור) מחייב של כל הבקורות הנדרשות בשגרה תוך ציון תדירות הבקורות, תכליתן והגורם האחראי לביצוען.

### ערוצי תקשורת

228. בהתאם לממצאים שאספה הביקורת תועד גידול משמעותי בפניות המקוונות למוקד. עם זאת נמצא כי קיימת התייחסות שונה לטיפול בפניה מקוונת, לעומת פניה טלפונית, מבחינת הגדרת זמן הטיפול על ידי הנציג (הוגדר טווח של עד שעתיים לטיפול נציג מוקד בפניה מקוונת) ומבחינת מדידת תפוקת הנציגים (טיפול בקריאה מקוונת לא נכלל במדד שיחות לשעה המשמש לבחינת ביצועי המוקדנים). הביקורת סבורה כי מצב זה עלול להוביל לשירות ירוד בטיפול בפניות מקוונות ביחס לשירות הטלפוני ואף עלול לבלום את התפתחות השימוש בערוץ התקשורת המקוון.

### תהליך הטיפול בפניות

229. במהלך עבודתה אתרה הביקורת מקרים רבים בהם הלקוח טען שקיבל הודעה כי פנייתו נסגרה למרות שלא טופלה בפועל. מבדיקה שנערכה, הביקורת התרשמה כי בחלק ממקרים אלו נגרמת תרעומת רבה אצל התושבים לעיתים לא בצדק. לדעת הביקורת נוסח ההודעה הנשלח ללקוחות עם סגירת הפניה (ללא קשר לנסיבות הסגירה), גורם, בחלק מהמקרים, לתרעומת זו היות והוא אינו מפרט את הסיבה לסגירת הפניה (לדוגמה כאשר המפגע קיים בשטח פרטי ואינו בסמכותה של העירייה).

230. למוקד ולעיריית תל אביב אין אמנת שירות המפורסמת בפומבי לכלל הציבור. לדעת הביקורת מעבר לפן השרותי, מדובר בנושא תדמיתי הנגזר מתרבות שירות, המושרשת במגזר הציבורי ובמגזר הפרטי, לפיה אמנת שירות הינו כלי המייצר שקיפות מול הלקוחות ומהווה חלק בלתי נפרד מבניית תהליכים בוני אמון עם הציבור.

231. לדעת הביקורת היות ונתוני מדידת ביצועי הנציגים אינם מוצגים בפירוט לפי זמני משמרות, לא ניתן ביטוי לתפוקה היחסית לפי סוג משמרת, כך שלא ניתן להפיק נתונים מהימנים ורלוונטיים ולהסיק את המסקנות הנדרשות. לעניין זה מצטרפת העובדה שהנציגים עוסקים אף בהזנת פניות

- מקוונות, בעוד שפעולות אלו אינן מקבלות ביטוי במדדים. הביקורת סבורה כי אי הגדרת נתונים רלוונטיים למדידה, פוגמת ביכולת הניהול האיכותי והיעיל המוקד.
232. לדעת הביקורת אי תיעוד מסודר המתארך ומתעד את המשובים שנערכים לנציגים בכללותם, עלול לגרום למצב בו נציג מסוים לא יקבל משוב במשך תקופה ארוכה לעומת נציג אחר אשר נערך לו משוב באופן תכוף למדי, כמו גם לסדרי פיקוח רופפים על ידי מנהל הצוות, אחר בעיות חוזרות ונשנות אצל נציגים.
233. מהממצאים עולה כי מערכת IMPACT אינה כוללת את מספר הפניה ועל כן השיוך ואיתור הפניה המבוצע במערכת ה-CRM דורשים עבודה ידנית ומסורבלת.
234. לדעת הביקורת, היקף פעילות ומספר מתאמי השטח הינו נמוך מאוד ביחס להיקף פעילות המוקד. הביקורת סבורה כי תפקיד מתאם השטח הינו תפקיד מפתח בבקרה על היחידות, מענה לבעיות שירות ושיפור הקשר עם הציבור. על אף זאת, נמצא כי כמות הפניות המטופלת ע"י מתאמי השטח מוגבלת וזניחה ביחס לכמות קריאות השירות (כ-0.3% מסך קריאות השירות בלבד).
235. לדעת הביקורת מסד הנתונים כולל נתוני "זבל" רבים שיש בהם בכדי לעוות את המידע המופק ולפגוע במהימנות הדיווחים לצורך הפקת דוחות מושכלים (כגון: ביטול ואיחוד שדות, ניפוי קריאות בנות שלא שויכו וכיו"ב).
236. מהממצאים עולה כי פניות מידע רבות קשורות לטיפול מוקדים עירוניים אחרים כגון: מוקד דיגיתל, מוקד החניה ומוקד הארנונה. להלן מספר נתונים לגבי קריאות מידע משנת 2017:

תשואול	כמות בקשות מידע 2017	שיעור מסך פניות מידע 2017
העברה חמה למוקד החנייה	12,310	6%
העברה חמה למוקד הארנונה וטאבו	7,443	4%
העברה חמה למוקד דיגיתל	6,954	3%
העברה חמה לאיתור רכב שנגרר /נטוש/ גרירה של רכב	5,497	3%
כללי חניה	5,299	3%
<b>סה"כ</b>	<b>37,503</b>	<b>19%</b>
		<b>(כ-8% מסך הפניות הטלפוניות בשנת 2017)</b>

הביקורת סבורה כי ממצא זה עלול להעיד על שימוש לא יעיל בנתב השיחות, ככל הנראה עקב אפיון לקוי אשר אינו מאפשר גישה ברורה ומהירה למוקדים אלו ישירות. נראה כי התושבים מתקשים ליצור קשר ישיר עם יחידות אלו באופן עצמאי. בבדיקה שערכה הביקורת, בה ביקשה לבצע זימון תור לאחד מהמוקדים, השימוש בנתב השיחות האוטומטי ארך כ-2 דקות (!) עד להפניה הנדרשת וזאת אף טרם זמן המתנה לנציג במוקד המיועד. הביקורת תדגיש כי מדובר בזמן השימוש בנתב האוטומטי בלבד ומשכך אינו מושפע מכמות הנציגים הפנויים במוקד או מזמני שיא בהם מתקבלות שיחות רבות.

237. לדעת הביקורת ממוצע זמן ההמתנה לנציג, בשנת 2017 (1:45 דק') אשר הינו זמן המתנה גבוה יחסית (הן ביחס לשנה קודמת והן ביחס ליעדי העירייה), מושפע, משמעותית, מקריאות המידע המהוות כ-40% מסך הפניות הנענות במוקד - גורם הניתן לטיפול בדרכים שונות.

238. לדעת הביקורת, בשל האפשרות לשליחת המסרונים ללקוחות דיגיתל שאישרו קבלת מסרונים, בלבד, בנושאים כלליים הקשורים באזור מסוים בעיר, רק חלק מתושבי העיר נהנים משירות זה. חלקם האחר כמו גם בעלי העסקים אינו מודע באופן יזום על אירועים ומפגעים באזור מגוריו/ בית העסק ובכך מייצר פניות, הגורמות אף הן לעומסים מיותרים וניתן היה להימנע מהם בהודעה יזומה.

239. לדעת הביקורת תהליך שיוך קריאות בנות אינו מיטבי ולראיה אותרו עשרות אלפי קריאות לא משויכות במסד הנתונים המשמש להפקת דוחות. קריאות אלו מעוותות ו"מנפחות" את הדיווחים המופקים מהמערכת.

### יעדי ומדדי שירות

240. מהממצאים עולה, כי היעד לשיחות ננטשות אשר הוגדר במוקד (10%) אינו תואם את היעד אותו הגדירה יחידת השירות (5%). לדעת הביקורת יעד השירות שהוגדר במוקד להיקף שיחות ננטשות של עד 10% מהיקף השיחות המתקבל, הינו נמוך, אף בהשוואה למוקדים ציבוריים אחרים ולרבות רשויות מקומיות גדולות אחרות. כך לדוגמא באחת מארבעת הרשויות הגדולות נקבע יעד של עד 6% שיחות ננטשות.

241. מהממצאים עולה, כי המוקד מתקשה לעמוד ביעד 70% מענה תוך 60 שניות-אף שהינו יעד בינוני- נמוך ביחס ליעדים המוגדרים ברשויות אחרות. כך לדוגמא, ברשות מקומית אחרת בארץ הוגדר יעד של 80% מענה תוך 30 שניות. כמו כן לדעת הביקורת מדידת זמן ההמתנה כממוצע יומי אינה מבטאת את ההבדלים בביצועי המוקד בשעות השונות של היממה ויתכן כי מדידה חדשה של הממוצע לכל אחת משעות היממה על פני תקופה, הייתה יכול לתרום לניהול המשמרות באופן טוב יותר. הביקורת סבורה כי אי בחינת משך זמן ההמתנה של הפונים למוקד בכל שעה ושעה מהווה מידע חסר וככל הנראה יימצא כי בשעות מסוימות קיימת נטייה לפונים להמתין זמן רב יותר יחסית לשעות אחרות בהן הם יעדיפו לנטוש את השיחה.

242. הביקורת סבורה כי המשמעות בפועל של 10% שיחות ננטשות (כ-55,000 שיחות) מבטא פוטנציאל לקשר עם הציבור שלא נוצל הגם שיתכן כי חלק מהפונים הנוטשים שבו ופנו בעת אחרת. הביקורת סבורה כי איכות השירות ע"י העירייה ומיצובה בעיני התושב, נפגמת וכי תהליך של חזרה ללקוח נוטש באופן יזום או תהליך שיחה חוזרת "CALL BACK" היה יכול לתרום משמעותית לשיפור השירות הניתן על ידי המוקד ותדמיתו בעיני הלקוח. הביקורת תדגיש כי לא נערך סקר עירוני לגבי חזרת לקוחות בשנית לאחר שנטשו.

243. לדעת הביקורת אורכו של הסקר הטלפוני המבוצע באופן מדגמי על ידי המרכז למחקר העירוני, והנמשך עפ"י הנמסר לביקורת, בין 5-10 דקות, ארוך יחסית ועלול לפגוע בהשלמת הסקר מול הנסקר (הנסקר מפסיק השתתפותו במהלך הסקר) כמו גם להרתיע את הנסקרים לשתף פעולה מראש.

244. מהממצאים עולה, כי פניות בנושא רעש, מועברות לרשות לאיכות הסביבה רק לאחר שהפונה התלונן לפחות שלוש פעמים על אותו מפגע (בקריאות הראשונות מופעל אגף הפיקוח או סל"ע). רק לאחר מכן פועלת הרשות לאיכות הסביבה למדידת עוצמת הרעש ומפיקה דוחות בהתאם לתוצאות. הביקורת סבורה כי אי הבחנה בין פניות שנוגעות לרעש כרוני (כגון מכונה הפועלת בסמוך לבתי מגורים/ בית עסק מרעיש) לבין פניות הנובעות מאירועים חד פעמיים יוצרת תהליך לקוי בו לקוח, אשר קיים בסביבתו מפגע רעש כרוני הנוגד את תקנות איכות הסביבה, צריך להתלונן שלוש פעמים עד שתלונתו תטופל.

### ממשקי העבודה עם היחידות התפעוליות

245. הביקורת סבורה כי ממשקי עבודה יעילים בין יחידות עומדים על שלושה יסודות עקריים:

- שימוש במאגרי מידע אחידים הכוללים נתונים הברורים ליחידות
- עדכניות המידע בין יחידות המטה ליחידות התפעוליות תהיה מלאה ושוטפת
- הגדרה ברורה של אחריות וסמכות הגורמים המטפלים מול הלקוח על מנת שפעילויות "לא תיפולנה בין הכיסאות".

246. מהממצאים עולה, כי אגפים שונים, מגדירים באופן שונה חלוקה לאזורים גאוגרפיים לצרכים תפעוליים. לדוגמה: רובעים, שכונות, מרחבים, אזורים חבלים. נכון למועד הביקורת, בעקבות מעבר מינהל קהילה לחלוקה לפי מרחבים עדין אין התאמה של האזורים הגאוגרפיים הנדרשים במערכת ה-CRM דבר אשר מונע את היכולת להפיק מידע לצורך ניהול, פיקוח ובקרה.

247. לדעת הביקורת, סקר שביעות הרצון (הנערך אחת לשלישון על ידי המרכז למחקר), הינו כלי בקרה מתמרץ את הנציגים ובעלי התפקידים ביחידות התפעוליות ופועל לתחרות "טובה" ביניהם. מעבר לכך, המדידה והדיווחים הסטטיסטיים תורמים רבות לשיפור איכות השירות הניתן לתושבים ובעלי עסקים, בפועל.

248. מהממצאים עולה כי באגף תברואה ובאגף שפ"ע, (בניגוד לאופן הטיפול בקריאת אם, אשר כולל יצירת קשר טלפוני עם הפונה) לא מתקיים הליך של יצירת קשר עם לקוח אשר "יצר" קריאת בת. הביקורת סבורה כי מקרים אלו, בהם לא נעשית "סגירת מעגל" מול הפונה, עלולים ליצור תחושה כי הפנייה הוזנחה ואף להוביל לפניות חוזרות ומיותרות למוקד, העמוס ממילא.

249. במהלך הביקורת העלו מנהלי המשל"טים באגפים מספר סוגיות אשר אף לדעת הביקורת, פוגמות בתהליכי העבודה ובשירות הניתן לפונים. להלן מספר דוגמאות:

- משל"ט תברואה: לעיתים פניות מגיעות כשהן לא בהירות / אינן ברורות או שמופיעות בהן טעויות בטקסט; שיח עובדי האגף מול הלקוחות טעון שיפור; האגף אינו עורך תחכמים לרבות באמצעות שחזור שיחות נותני שירות מול לקוחות.

- משל"ט פיקוח: מערכת המסופונים של הפקחים אינה מאפשרת לראות תמונות מפגעים הקיימות במערכות הנייחות (CRM, מערכת המשל"ט); ההערות והממצאים מהשטח כפי שנרשמים ע"י הפקח במסופון לא נראים ב CRM במוקד; שליחת SMS עם זמני טיפול, עשויה ליצור אי הבנה מול הלקוח, אשר כבר נימצא בקשר מול הפקח בדרך כלל בטווח של 15 דקות מקבלת הפניה הטלפונית במוקד.

- משל"ט שפ"ע: מערכת האחזקה מציגה רק את קריאות האם, אשר פוגמת בתקשורת לגבי פניות של תושבים אשר לא סווגו כקריאות אם; הפקחים אינם יכולים לסגור את הפניה באמצעות האפליקציה והלכה למעשה הפניה נסגרת רק עם שובם למשרד. התמשכות הזמנים מעוותת את זמני הטיפול ואף עלולה לגרום לחריגה מזמני התקן.

לדעת הביקורת הבעיות המוצגות לעיל דורשות ראייה מערכתית מתכללת לצורך שיתוף פעולה ומענה יעיל מיחידות עירוניות אחרות הרלוונטיות למתן הפתרונות (בראש ובראשונה המוקד העירוני וכן יחידת השירות ואגף המחשוב).

250. הביקורת סבורה כי באגף הפיקוח נערכו סיווגים רבים מדי של פניות לקטגורית "בקשה" (למעלה מ- 14 אלף בשנת 2017), בעוד שבפועל רבות מהן נמצאו כי אינן מתאימות לסיווג לקטגוריה זו והן אמורות להיות מטופלות כפניה רגילה. הביקורת מציינת כי סיווג הפניה ל"בקשה" גורם לכך שלא ניתן לנתח את הפניה לפי מהותה (סוג המפגע). יתרה מכך, פניות אלו אינן נכללות באוכלוסייה הנסקרת על ידי המרכז למחקר.

251. לדעת הביקורת התנהלות מול המוקד העירוני ללא משל"ט, (המאפיין בעיקר את האגפים העוסקים בבינוי ותשתיות ברחבי העיר ובפרט אגף דרכים ומאור - לאור הפניות המרובות בתחום פעילותו) עלולה ליצור קשיים בתהליכים בממשקי העבודה עמם, לרבות בירורים לגבי פניות בעייתיות ו/או חוזרות, הפקת דיווחים ובקרה שוטפת ועוד.

252. מהממצאים עולה, כי דוח פניות פתוחות המופק לאגפים אינו מציג את זמן החריגה מהתקן הרלוונטי לאותה פנייה. הביקורת סבורה כי מידע זה הינו חיוני ביותר לרבות כתבחין לתעדוף בטיפול בפנייה.

253. מהממצאים עולה כי קיימות פניות פתוחות רבות אשר זמן התקן שלהן חלף מעבר לתקופה של חודש ואף מעבר לתקופה של חמישה חודשים. הביקורת סבורה כי באמצעות ניתוחים, בדומה לאלה בהם השתמשה הביקורת, ניתן לאתר יחידות עירוניות בעייתיות להן קיים שיעור גבוה יחסית של פניות פתוחות בחריגה מתקן, לדווח להנהלה בהתאם ולקבל החלטות מושכלות באשר לטיפול באותן פניות בפרט כמו גם תהליכי עבודה לטיפול בכלל הפניות.

254. לדעת הביקורת במחלקות מסוימות ובנושאים מסוימים, ההתייחסות לזמני התקן הינה בגדר המלצה בלבד ואינה משמשת כתקן מחייב. הביקורת סבורה שבעוד שייתכן שיש לבחון את רלוונטיות זמני התקן בנושאים מסוימים, על דוחות זמני תקן לשמש לצורך הערכת מנהלים ועובדים בתדירות החופפת לסקירות הנעשות אחת לשלישון על נתוני המרכז למחקר. לדעת הביקורת הערכת ביצועי היחידות על פי תוצאות הסקרים בלבד אינה שלמה, עלולה שלא לכלול מידע רלוונטי ומשמעותי הזמין במסדי הנתונים ולגרום לקבלת החלטות לא מבוססת דיה.

### השימוש במאגרי המידע של המוקד ככלי ניהולי

255. לדעת הביקורת אי תקנון מנתח נתונים (אנליסט) מקצועי במוקד, מהווה מכשול במילוי אחד מתפקידיו החשובים של המוקד, שהינו מתן נתונים תקופתיים ובזמן אמת לצורך בקרה וקבלת החלטות מושכלות. הביקורת סבורה שחוסר תקנון משרת מנתח הנתונים, גרם לכך שדיווחים שהוציא המוקד, נמצאו לעיתים כלא מהימנים, לא כללו את מלוא המידע הנדרש (אפיון צרכים מלא) ולעיתים כללו נתונים סותרים. כך למשל, הביקורת מציינת כי נתקלה לא פעם, בנתונים סותרים בין מצגות ודוחות שהופקו במוקד, בדיווחים שמציגים סכומים שונים במספר פילוחים וכיו"ב. כמו כן הביקורת סבורה כי עבודה ללא מנתח נתונים פנים יחידתי, גרם להסתמכות יתר על סקרי המרכז למידע אשר חלק מהמידע הנכלל בסקריו, קיים כחלק אינטגרלי במסדי הנתונים של המוקד לגבי 100% אוכלוסייה (זאת להבדיל ממדגם בלבד אשר נערך ע"י המרכז למחקר. מה עוד שרצוי כי הסקר "ינותב" לשאלות אשר המידע לגביהן אינו כלול במסדי הנתונים במוקד).

256. לדעת הביקורת נתונים שגויים במסדי הנתונים של זמני סגירה קודמים לזמני פתיחה, סיווג מפגעים לסעיפי סל כגון "בקשה", אי שיוך קריאות בנות, קיומם של מספר קודים לאותו נושא (כגון מפגע "לכלוך ברחוב" ומפגע "רחוב מלוכלך") וכיו"ב, פוגמים באיכות המידע במערכת ומאלצים טיוב

נתונים משמעותי בדיעבד, על מנת לקבל מידע מדויק ומהימן. הביקורת סבורה כי אחד מתפקידי המוקד, בכל הקשור לניהול הידע, הינו לוודא שהמידע מוזן במערכות באופן יעיל ומנוהל האופן שיאפשר להפיק ידע איכותי ובסיס מושכל לקבלת החלטות.

257. הביקורת מצאה כי לא הוגדר על ידי המוקד מקבץ דיווחים להנהלת החטיבה ולהנהלת העירייה אשר מנצל באופן מיטבי את מלוא פוטנציאל המידע שניתן להפיק מהמערכת. הביקורת סבורה, כי המוקד אמור להוות כלי ניהולי מרכזי בעבודת הרשות המקומית בקביעת יעדים לשיפור. עם זאת החוסר במנתח נתונים מקצועי והחוסר בנוהל דיווחים סדורים, תקופתיים ומובנים להנהלה, פוגמים בהגשמת תפקיד חשוב ומרכזי זה של המוקד.

### תפקוד המוקד בחירום

258. חוסר עדכון אוטומטי בין מערכת משאבי אנוש לרשימות התפוצה בחירום של המוקד עלול לחשוף את העירייה לכשל בתהליך מסירת המידע לגורמים הרלוונטיים, בעתות חירום.

259. לדעת הביקורת בעוד שנוהל "טיפול בתקלה קריטית מערכתית" רלוונטי לתוכנית התאוששות מאסון, הוא אינו נותן מענה מלא כנדרש מתוכנית DR (Disaster Recovery) ככל הקשור למערכת ה-CRM.

260. מהממצאים עולה, כי קיימות ארבע עמדות מוקדנים בלבד שהינן במרחב מוגן. לדעת הביקורת משאבים אלה העומדים לרשות המוקד בעת חירום (למשל בזמן אזעקות ביטחון והנחיות לשהייה במרחבים מוגנים) אינם מספקים בלשון המעטה וקיים חשש כי המוקד לא יוכל לתת מענה מלא ומיטבי לפניית תושבים בעת חירום.

### נתונים סטטיסטיים

261. לדעת הביקורת, היות וסקרי המרכז למחקר נערכים על בסיס האוכלוסייה שמופיעה בקובץ הארנונה בלבד, נוצר מצב בו שוכרי הדירות אשר אינם מעודכנים בקובץ הארנונה, לא מקבלים ביטוי בסקרים. דבר זה בולט במיוחד באזורים בהם משתכנים עובדים זרים המהווים מעל ל-60% מאוכלוסיית שכונות מסוימות בדרום העיר.

262. לדעת הביקורת לא נעשות פעולות מספקות לקידום המודעות לשירותי המוקד העירוני בקרב האוכלוסייה הזרה (ובקרב דוברי השפות הזרות) ובכלל זה מענה בשפת האוכלוסייה הזרה. בהתאם לממצאים, אין למועד הביקורת, ערוץ הנמצא בשימוש התושבים מהקהילה הזרה ולא נעשות פעולות לקידום המודעות לקיומו של המוקד העירוני בקרב אוכלוסייה זו. הביקורת סבורה שפועל יוצא הינו הזנחה יחסית באזורים בהם מרוכזת האוכלוסייה הזרה אשר אינה מדווחת על מפגעים במרחב העירוני.

263. בהתאם לנתונים המוצגים בפרק הממצאים, במהלך 6 שנים (2010-2016), חלה ירידה של כ- 12% במודעות לשירותי למוקד (מ-90% בשנת 2010 ל-78% בשנת 2016).

## המלצות

### מבנה ארגוני וצוות המוקד

264. לאור זמני ההמתנה הארוכים, שנמדדו במספר אירועים שדגמה הביקורת, מומלץ לבחון אפשרויות לצמצום התופעה. בין היתר, מוצע לשקול איחוד משאבי נציגי שירות בכל/במספר מוקדים עירוניים, כך ששיחה הממתינה, מעבר לזמן שיקבע, תגלוש לנציג פנוי באחד המוקדים האחרים ו/או שימוש במיקור חוץ אליו יועברו השיחות דגן.

265. יש לאפיין דוח באמצעותו ניתן יהיה לבחון את ניצול שעות כוח האדם בכל משמרת. דוח זה יאפשר ניהול משאבי כוח האדם באופן מיטבי שיאפשר השמה מושכלת לתכנון עבודות יזומות נוספות לנציגים, כגון: חזרה ל"שיחות ננטשות", טיפול שוטף בפניות מקוונות – אפליקציית +106, ווטסאפ ופייסבוק, טיוב ואיחוד פניות אם ובנות, ועוד.

266. בדומה ליתר מוקדי העירייה, יש לבטל ההנחיה הכתובה(!) לאפשרות הגלישה באינטרנט, משחקי מחשב וכדומה במהלך המשמרת ולפנות את פרקי הזמן בהם הנציגים לא עסוקים בשיחה, לפעולות המיועדות לעמידה במטרות המוקד העירוני.

267. מוצע לתקן משרת מנתח נתונים (אנליסט) למוקד אשר יהיה אחראי בין היתר על טיוב הנתונים, איתור חריגים, בניית דוחות מצב תקופתיים והפקת מידע שוטף להנהלה בחתכים שונים.

268. מוצע למסד נוהל עירוני כולל לגבי אופן עבודת המוקד לרבות ממשקיו מול היחידות. על הנוהל לפרט את כל הבקורות הנדרשות בשגרה תוך ציון תדירות הבקורות, תכליתן והגורם האחראי לביצוען.

### ערוצי תקשורת

269. בכדי להמשיך ולקדם את הערוץ המקוון ולהתאים את זמני הטיפול ליתר הפניות המתקבלות בערוצים השונים, בדגש על זמן התקן להזנה ושיוך הפניות המקוונות למערכת ה-CRM העומד על שעתים.

270. יש לבחון פיתוח וייעול ערוצים דיגיטליים ישירים ולוודא כי פניות בערוצים אלו יועברו ויטופלו במוקד ללא שיהוי וגורם מתווך. יש לבחון הטמעת צ'אטים במערכת המקוונת.

## תהליך הטיפול בפניות

271. יש לאפיין ולעדכן את נוסח ההודעה האוטומטית הנשלחת ללקוחות המוקד בעת סגירת פניה, כך שיתאים למצבים השונים ( כגון למצב בו הלקוח סבור כי פנייתו טרם טופלה והזמנתו ליצור קשר לצורך בירור).
272. בכל המקרים בהם טיפול הפניה אינו בסמכות העירייה, יש ליידע את הלקוח בדבר. זאת, להבדיל מהמצב הנוכחי בו הלקוח מקבל תשובה כי פנייתו טופלה.
273. מוצע לשקול פרסום אמנת שירות למוקד העירוני, בה יפורטו יעדי אחוזי המענה לשיחות בטווח זמנים מסוים, יעדי זמני המתנה, שיעור מרבי לשיחות ננטשות וכן מאפייני שירות נוספים.
274. יש לוודא כי הטמעת דוחות מערכת המרכזייה יאפשרו מדידת ביצועי הנציגים לפי זמני המשמרות.
275. יש לוודא כי מדידת תפוקת הנציגים תתייחס גם להזנת פניות מקוונות.
276. יש לתעד בקובץ מסודר את מועדי המשובים שנערכים לנציגים באופן תקופתי ונקודתי לצורך ניהול שוטף והפקת לקחים.
277. מוצע כי מערכת IMPACT תכלול את מספר הפניה במערכת ה-CRM בכדי להקל על הצלבת המידע בין המערכות.
278. מוצע להגדיל את היקף פעילות השטח של נציגי המוקד (מתאמי פעילות שטח), בין על ידי התייעלות בניהול המשאבים הקיימים ובין באמצעות תוספת כוח אדם לנושא.
279. יש לערוך פרויקט טיוב נתונים מקיף למערכת המוקד. כמו כן יש לבחון את הליקויים בתהליכים אשר יצרו נתוני "זבל" (כגון פניות לא משויכות / מאוחדות) ולתקן תהליכים אלו.
280. מוצע לאפיין מחדש את נתב השיחות על מנת לקצר את זמן הניתוב ולהבטיח שיעור גבוה של ניתוב נכון בעזרת המרכזייה. כמו כן מוצע לבחון את אופן הפרסום של נתוני מוקדי ארנונה, חניה ודיגיטל באינטרנט (לדוגמה פרסום הטלפונים של המוקדים בראש דף הכניסה ו/או בראש הדף העוסק בנושא).
281. מוצע לקבוע יעד לצמצום קריאות המידע המתקבלות במוקד (כגון הפחתת שיעור קריאות המידע מסך הפניות הטלפוניות ל-20% ומטה). יש לנתח את הנסיבות בגינן נוצרו קריאות המידע באופן שוטף ולתקן את התהליכים שיצרו עומס מיותר במוקד 106.
282. מוצע לערוך פרויקט להגדלת אוכלוסיית התושבים להם ניתן לשלוח מסרונים. כך למשל ניתן לקבוע תהליך אישור כאמור בעת התקשרות לקוחות עם נציגי המוקד, אישור בעת התקנת האפליקציה וכדומה.

## יעדי ומדדי שירות

283. יש להתאים את יעד השיחות הננטשות במוקד +106 ליעד העירוני שנקבע לכלל המוקדים (5%).
284. מוצע כי יוגדרו יעדי זמני המתנה ממוצעים לכל שעה בנפרד. כמו כן מוצע לערוך ניתוח למשך זמן המתנה עד לנטישה לכל שעה בנפרד ולנסות להתחקות אחר נטיית הלקוחות להמתין למענה, ביחס לשעה המסוימת ביממה.
285. בזמנים בהם נציגים פנויים, מומלץ לבצע תהליך איתור וחזרה טלפונית ללקוח שנמש שיחה.
286. יש לשקול להוסיף אפשרות לשיחת חזרה מהמוקד בנתב הטלפוני, עבור לקוחות שאינם מעוניינים להמתין (Call Back).
287. מוצע לערוך סקר בכדי ללמוד על שיחות חוזרות ונשנות של לקוחות לאחר שנמשו בשיחה הראשונית למוקד.
288. יש לבחון אפשרות לעריכת משובים ע"י המוקד באמצעות מסרונים עם סיום הטיפול בפנייה.
289. בתלונות הנוגעות לתחום איכות הסביבה והטיפול במפגעי רעש, מוצע להבחין בתסריטי התשאול של המוקד בין פניות שהינן בנוגע לרעש כרוני (רעש מכונות מבית עסק, רעש של מנועי מזגנים של עסק וכדומה) לבין פניות הנובעות מאירועים חד פעמיים.
290. יש להפנות פניות הנוגעות לרעש כרוני, ישירות לרשות לאיכות הסביבה, להבדיל מהמתכונת הקיימת היום, בה ממתנים לקבלת שלוש פניות חוזרות בנושא.

## ממשקי העבודה עם היחידות התפעוליות

291. יש לבחון את תהליכי העבודה הקיימים בין יחידות המטה ליחידות התפעוליות ולהטמיע בדיקות פיקוח ובקרה שוטפות על מנת לוודא את איכות הנתונים ושלמותם בהזנה למערכת (על ידי נציגי המוקד מחד ועל ידי עובדי היחידות התפעוליות מאידך). כמו כן יש לתת דגש בבחינת תהליכי העבודה על הגדרת אחריות וסמכות ברורה בין היחידות בכל הנוגע לניהול הקשר מול הלקוח.
292. יש להשלים את התאמת החלוקה הגיאוגרפית הנדרשת למינהל קהילה במערכת ה-CRM. כמו כן מוצע לבחון את ההתכונות להפקת דיווחים על בסיס גיאוגרפי אחיד וכן את היכולת "לתרגם" נתוני דיווח מבסיס גיאוגרפי אחד לאחר לפי הצורך.
293. הביקורת ממליצה כי היחידות התפעוליות יפעלו באופן שיטתי ועקבי ליצירת קשר גם עם פונים המסווגים כ"קריאות בנות" (כפי שמושם באופן שוטף באגף הפיקוח). לחליפין מוצע לשלוח הודעה בנוסח המיידע את הפונה כי פנייתו מטופלת במסגרת טיפול בפניה קודמת (קריאת אם) ולהזמין ליצור קשר בגמר הטיפול במידה והוא סבור כי פנייתו טרם טופלה.

294. מוצע כי אחת לתקופה יערך "שולחן עגול" משותף בנושא שירות (בדומה ל"פורום אכיפה" יתקיים "פורום שירות"), בו ישתתפו גורמים מיחידת השירות, מהיחידות התפעוליות, המוקד, אגף המחשוב וכיו"ב. בדיון זה יבחנו, בין היתר, יבחנו סוגיות המועלות ע"י מנהלי המשל"טים על מנת למצוא פתרונות בראייה מערכתית כוללת כמו גם פתרונות נקודתיים היכן שנדרש.
295. מוצע כי חלק מתהליכי הבקרה הנעשים על ידי המוקד יכלול גם ניתוח חודשי לשינוי סיווגי פניות הנערכים על ידי היחידות התפעוליות (כגון שינוי הסיווג ל"בקשה") ובהתאם יתריע המוקד וידווח על חריגים המעידים על ליקויים בתהליך.
296. בהתאם להיקף הפניות הגבוה יחסית המתקבל בתחומים הקשורים למנהל בינוי ותשתית, מוצע לשקול הקמת משל"ט ייעודי למינהל זה, שיטפל בפניות הקשורות בעיקר עם דרכים, מאור ותנועה.
297. הביקורת ממליצה כי דוח הפניות הפתוחות, יופק לכלל היחידות התפעוליות באופן תכוף יותר מהנעשה היום (אחת לחודש), ולפחות אחת לשבועיים. מומלץ כי דוח זה יציג את זמן החריגה מזמן התקן לטיפול בפניה, בנוסף למועד פתיחת הפניה.
298. יש לערוך ניתוחים תקופתיים, כדי לאתר יחידות עירוניות להן קיים שיעור גבוה יחסית של פניות פתוחות בחריגה מתקן. איתור יחידות כאמור מצריך בירור לנסיבות החריגות ותיקון הליקויים בתהליכים תוך בקרה של גורמי הנהלה בכירים רלוונטיים. מוצע כי פורום השירות עליו המליצה הביקורת ידון גם בחריגות אלו.
299. הביקורת ממליצה לערוך בחינה תקופתית, לזיהוי שיטתי של חריגה קבועה מזמני התקן, ולשקול התאמת התקן/ המשאבים בהתאם.

### **השימוש במאגרי המידע של המוקד ככלי ניהולי**

300. ככל שתתוקנן משרת "מנתח נתונים" המומלץ כאמור על ידי הביקורת, יש לפעול להפקת נתונים ומידעים סטטיסטיים מתוך המערכת באופן עצמאי, לכלל הפניות המתקבלות במוקד.
301. יש להגדיר מקבץ דוחות תקופתיים לדווח להנהלת החטיבה והעירייה אשר יכלול מדדים עיקריים שוטפים. בנוסף יש להגדיר ולהפיק דוח שנתי הסוקר את נתוני היחידות התפעוליות המטפלות בפניות המוקד, לרבות השוואה לתקופות קודמות.

### **תפקוד המוקד בחירום**

302. מוצע כי אחת לחודש, אגף משאבי אנוש העירוני יפיק דוח תנועת הכוח אדם הנמנה על רשימות התפוצה בחירום, המשמש את המוקד בעבודתו השוטפת.
303. מוצע כי לעיריית תל אביב יפו תהיה תוכנית DR למערכת ה-CRM ו אשר תיתן מענה לתרחישים השונים העלולים להתרחש בחירום.

304. הביקורת ממליצה לבחון הרחבת מספר עמדות המוקדנים במרחבים המוגנים, לשימוש בעתות חירום. בנוסף או לחליפין מוצא לשקול התקשרות מיקור חוץ אשר יוכל לתגבר את המוקד בחירום.
305. הביקורת ממליצה לשקול התקשרות עם חברות הסלולאר לצורך שליחת הודעות באופן אוטומטי לאוכלוסיית המחזיקים הנמצאת ברחבי העיר בזמן חירום (להבדיל ממאגר הנתונים על תושבי ובעלי העסקים בעיר בלבד).

#### **נתונים סטטיסטיים**

306. הביקורת ממליצה לקדם את המודעות לשירותי המוקד העירוני בקרב האוכלוסייה הזרה (ובקרב דוברי השפות הזרות). כמו כן מוצע לשקול שיתוף האוכלוסייה הזרה, המתגוררת ברחבי העיר, בסקרי חטיבת התפעול ומצב העיר.
307. מוצע לנתח את מאפייני האוכלוסייה אשר אינה מודעת לשירותי המוקד העירוני בהתאם לסקר חטיבת התפעול. בהתאם יש לבחון דרכים להגביר את המודעות למוקד בקרב תושבי העיר.