



ועדה לענייני ביקורת

26 נובמבר 2024
כ"ה חשוון תשפ"ה
סימוכין: 2024-0103-1105

דו"ח משיבה מס' 11 של ועדת ביקורת שהתקיימה ביום שלישי, ז' באלול התשפ"ד (10.9.2024)

השתתפו: מר אלדד רבינוביץ, חבר מועצה ויו"ר ועדת ביקורת

נכחו: גבי עופרה ברכה, מבקרת העירייה והמורשה לטיפול בתלונות
עו"ד דני ליבמן, משנה ליועמ"ש לנושאים מיוחדים
מר ציון סמולר, מנהל אגף הגנת סייבר
מר ינון נוימן, מנהל אגף לביקורת ובקרת יועצים
מר דודו אמזלג, סגן מנהל אגף התקציבים וממונה על ההוצאות
גבי בטי טסטה, ממונה על המוקד העירוני
גבי אורטל אריה, מנהלת מחלקה בכירה, לפיתוח תכנון ובקרה
רו"ח אריאלה אייזק, יועצת הביקורת
מר נעם קמחי, יועץ הביקורת
מר צבי עבו, מזכיר ועדת ביקורת

על סדר היום נדון הנושא הבא:
דוח מבקרת העירייה לשנת 2023 בנושא: המוקד העירוני 106

פתיחת הדיון:
מר אלדד רבינוביץ, יו"ר הוועדה: מתכבד לפתוח את הדיון בוועדת ביקורת מספר 11- המוקד העירוני 106.
המוקד זה הפנים שלנו כעירייה, חשוב מאוד שיהיו פנים יפות ומקצועיות.
מקריאת הדוח ניכר שהמוקד עושה עבודה טובה פידבקים של הציבור והמדדים חיוביים, נראה שאנשים מרוצים. כמו תמיד, יש גם נקודות של ביקורת ונדון בהם עוד רגע, אבל ניכר שהביקורת בשולי העבודה.
גבי עופרה ברכה, מבקרת העירייה: מוקד העירייה הוא הפנים של העירייה והקשר החשוב המתקיים עם התושב. מצאנו לנכון, לאור המצב הלאומי, להרחיב את הבדיקה באשר לתפקודו בעת חירום.

דיון הוועדה: פרק 1 - נוהלי עבודה ותוכנית העבודה של המוקד לשנת 2023 המלצת המבקרת:

- על המוקד לעדכן את נוהלי המוקד הרשמיים המוצגים בפורטל העובדים העירוני, לרבות ביטול נהלים לא רלוונטיים. יש לפעול להסדרת נוהלי המוקד באופן המקובל, כמתואר בנוהל 09.00.01 ובהתאמה לצרכים הארגוניים המתפתחים ולשיטות העבודה המומלצות. נוסף לכך יש להחליט אילו נהלים יישארו בגדר נהלים פנימיים, ואילו נהלים יירשמו כנהלים רשמיים בעירייה.

תגובת המבוקר:
עם קבלת הדוח עודכנו הנהלים ונשלחו למזכירות העירייה להמשך טיפול.

המלצת ועדת ביקורת:
לקבל את המלצת הביקורת.

Audit Committee | ועדה לענייני ביקורת | لجنة المراجعة

כיכר ספרא 1, ירושלים 9100707 | טל: 02-6295723 Tel פקס: 02-6297153 Fax:

mazkir_haeir@jerusalem.muni.il



ועדה לענייני ביקורת

פרק 2 - יישומון

המלצת המבקרת:

- להגדיר ביישומון המוקד נושאי מפגעים נוספים, כולל בבחירה אינטואיטיבית, שיאפשרו לדווח בנוחות על מפגעים בלא שהפנייה תעבור דרך נציג. כך תמומש אחת המטרות המרכזיות של היישומון – מתן מענה יעיל ונוח לפונים תוך צמצום מעורבות נציג אנושי.

תגובת המבוקר:

מטרתו המרכזית של היישומון היא לאפשר עוד ערוץ שירות לתושבי העיר ולהנגיש את השירות. לצרכי הנגשה נבחרו מספר נושאים מרכזיים למשפטי הפתיחה, כל נושא נבחן בכל רגע נתון לפי נתונים ונמדד בהתאם לכמות באותה תקופת זמן. נושאים עם פניות בודדות לא יעלו על מנת לשמור על שירות טוב ומהיר, לצורך כל יש את הקטגוריה "אחר".

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל ובהתייעצות עם גורמי המקצוע העירוניים.

המלצת המבקרת:

- לפעול בהקדם מול חברת ASPIRE לטיפול בתקלות החוזרות ונשנות במערכת הטלפוניה, ובמידת הצורך לשקול התקשרות עם חברה אחרת.
- לבחון אפשרות שהפונה שממתין למענה טלפוני יקבל מידע על מיקומו בתור וזמן ההמתנה הממוצע.

תגובת המבוקר:

כל תקלה טלפונית מטופלת במהירות, ובמקרה של נפילת קווים ניתן להפעיל ישר מנגנון עוקף. כדאי לבחון חברה שהתשתית שלה מתאימה לעירייה, זה עשוי להפחית את בעיות הממשק בין התשתיות. שירות "מיקומך בתור" קיים, אך מכיוון שזמן התגובה הוא מהיר, בדרך כלל המתקשרים לא מגיעים לשמיעת השירות.

המלצת ועדת הביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת המבקרת:

- לפנות לגורמים האחראיים על מערכת ה-GIS ולדרוש לזהות ולתקן את הבעיה שמונעת מהמערכת לזהות שמות רחובות שמוזנים אליה.
- לתת עדיפות לפיתוח ממשק שיחבר בין מערכת הפניות CRM למערכת ההקלטות.

תגובת המבוקר:

ההמלצות מקובלות ומיושמות.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת המבקרת:

- לפעול לכך שאגפי העירייה השונים והמוקד ישתמשו במערכת CRM באופן שהמערכת תתממשק עם כולם ותתעדכן באופן תקין ושוטף.



ועדה לענייני ביקורת

תגובת המבוקר:

המוקד העירוני ישמח שהמלצה זו תיושם, אך יישומה דורש תקציב גדול ושינוי באגפים נוספים.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת המבקרת:

- לוודא שהנתונים המוצגים בדשבורד המוקד יהיו מדויקים.
- לפנות לחברת אברא, האחראית על מערכת הפניות CRM, ולפתור מולה את בעיית הסנכרון בהצגת הנציגים המחוברים – אם הבעיה חוזרת על עצמה.
- לבדוק עם החברה המתחזקת של מערכת ניהול הידע ClearMash אפשרות להוספת כלי נוח לייצוא קבצים מתוך המערכת כמו גם ליעול הכנסת מידע למערכת באמצעות יבוא ממוחשב של נתונים ומידע.

תגובת המבוקר:

הוגשה בקשה לאגף המחשוב.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

פרק 3 - ממשקים בין מערכות המוקד למערכות האגפים העירוניים

המלצת המבקרת:

- על הנהלת המוקד לבנות תוכנית עבודה המבוססת על תקציב מציאותי כדי שהתוכנית תיושם.

תגובת המבוקר:

אנו עומדים בדרישת התקן, מעל ומעבר. היעדים שהמוקד הגדיר לעצמו הם היעד הרחוק אליו שואפים, את חלקו לא ניתן להשיג בהיעדר תקציב נוסף.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.

פרק 4 - מענה בשפות נוספות וזיהוי כתובות הפונים

המלצת המבקרת:

- לעדכן את השלוחות במענה הטלפוני כך שתוצע שיחה גם בשפה האמהרית, וכן לציין במענה שאפשר לבקש מהמוקד שיחת ועידה עם מתרגם גם מחוץ לשעות השירות בשפות זרות.

תגובת המבוקר:

לאחר דיון הוחלט לא לכלול את השפה האמהרית מכיוון שאין ביקוש וזה פוגע בשירות ליתר הציבור. עם זאת, ישנם ערוצי תקשורת נוספים שזמינים גם בשפה הזו וקיים מתורגמן שמסייע לתקשורת בשיחות טלפון.



ועדה לענייני ביקורת

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל ובהתייעצות עם גורמי המקצוע העירוניים.

המלצת המבקר:

- למצוא פתרון ליעול קליטת הכתובת של הפונה. לדוגמה כשיש קושי במציאת הכתובת, לאחר מספר ניסיונות כושלים בקליטת הכתובת מהפונה, יש להציע לו כלי דיגיטלי לשליחת מיקום שבאמצעותו יוכל הנציג לזהות את שם הרחוב. אפשר לעשות זאת דרך הטלפון הנייד שבו משתמשים לווטסאפ של המוקד.

תגובת המבוקר:

לאחרונה נכנס ערוץ הווטסאפ, הוא אמור לסייע גם באיתור מיקום.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת המבקר:

- לעקוב אחר תיעוד הפניות ולהדגיש בפני הנציגים את חשיבות התיעוד במערכת. מצופה מאחראי המשמרת להדגיש נושא זה. ייתכן שהפקת דוח אישי לכל נציג בסיום משמרת, שבו יוצג היחס בין שיחות לפניות מתועדות, ידגיש את חשיבות התיעוד.
- לנוכח אירועים מרכזיים או נושאים שחוזרים בשיחות רבות, מומלץ לבצע ריענון לנציגים ולתזכר אותם אילו נושאים נמצאים באחריות המוקד ובאילו נושאים על הפונים לפנות לאגפי העירייה השונים.

תגובת המבוקר:

פעמיים ביום מקיימים תדריך, יש שיחות אישיות, יש שיחות מעקב ויש תוכנית מדידה חודשית. ישנה יחידת בקרה שתפקידה לעבור על כל הפניות החוזרות, למעט הפיקוח על הבניה שמסמנים את הפנייה כ"טופלה" לאחר ביקור ראשון והמשך הטיפול נעשה מול שירות הציבור שלהם.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת ולהמליץ למנכ"ל ולצוות לתיקון ליקויים לשקול לקיים דיון עם הפיקוח על הבניה במטרה לבחון סנכרון בין השירות לציבור של המוקד ושל הפיקוח על הבניה.

המלצת המבקר:

- למנות מתוך כוח האדם הקיים במוקד אחראי על ביצוע מעקב יזום ושוטף אחר מדגם פניות, זאת כדי ליעל את השירות ולשפר את איכותו.
- לעדכן את המערכות כך שנתוני הפונים יישמרו אוטומטית על כל פרטיהם.

תגובת המבוקר:

ההמלצה מקובלת, אך נדרש כוח אדם נוסף ליישומה. בכל שבוע יוצא דו"ח לכל מחלקה ואגף לגבי כמות הפניות הפתוחות בהם, וסטטוס ועוד.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.



ועדה לענייני ביקורת

המלצת הביקורת:

- לשלוח למחלקות העירייה הודעות דואר אלקטרוני אוטומטיות עם רשימת הפניות שבאחריותן ושזמן הטיפול בהן עומד לחרוג. כך אפשר לייעל את פעילות יחידת הבקרה ולהפנות את משאביה לטיפול בנושאים נוספים חשובים שעל סדר יום.

תגובת המבוקר:

יש חשיבות לטיפול אנושי, כך שנציג יעבור על הפרטים ויחדד את הפנייה. יותר יעיל מדוא"ל אוטומטי.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.

המלצת הביקורת:

- לשנות את הגדרות המערכת כך שבנושאים שיוגדרו מראש (פניות תפעוליות) אגפי העירייה לא יוכלו לסגור את הפנייה ללא תיעוד הטיפול בה בשטח. הנושא חשוב גם לצורך עדכון הפונה על אופן סיום הטיפול בפנייה.

תגובת המבוקר:

הקמנו פיילוט של אפליקציה לאנשי השטח שתקל על צירוף התמונה, צפי להשלמה עד סוף השנה.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת המבקרת:

- לבחון את הנושאים החוזרים ונשנים הגורמים לפניות מתגלגלות ולתדרך בהתאם את הנציגים כדי להבהיר אילו נושאים שייכים לאילו אגפים. כמו כן לעדכן את המערכת במידת הצורך, וכך לצמצם מקרים אלו למינימום.
- על יחידת הבקרה לאכוף ביתר שאת את הטיפול בפניות שבהן משך הטיפול חורג מעבר לזמן הסביר (SLA).

תגובת המבוקר:

זה בעבודה השוטפת שלנו. אציין שיש נושאים שבחריגה גדולה של טיפול כיוון שהם תלויים בתקציב פיתוח, תשתיות וכבישים. המוקד שולח סטטוס טיפול בתשובת ביניים.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת הביקורת:

- לבחון את הסיבות לעלייה בזמני המתנה לנציג בחודשים מאי-יוני 2023 לעומת חודש אפריל 2023. זאת לשם בדיקת נכונות הנתונים והפקת לקחים מתפקוד המוקד.

תגובת המבוקר:

לא תמיד עומס צפוי מראש, נערכים למקרים שכן כמו יציאת עיקולים או פתיחת שנת הלימודים.



ועדה לענייני ביקורת

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת ולהמליץ למנכ"ל ולצוות לתיקון ליקויים לבחון הגדלה של צירים ואפשרות לאגף לענות ליותר שיחות במקביל במקרים שונים.

המלצת המבקר:

- לבצע בדיקות סבירות לנתונים בדוחות שמופקים טרם מסירתם להערכת הנציגים. בדיקות אלו כוללות בדיקה מדגמית המוודאת שמשיכת הנתונים בוצעה כראוי וסכימה של כל הנתונים והשוואתם לסך הנתונים במערכות. כמו כן את הדוחות שמועברים להערכת אחמ"שים יש לנעול ולהשאיר רק את התאים הנדרשים פתוחים לעריכה. רצוי שהערכת האחמ"שים תיכתב בבחירה רב-ברירתית, ולא בטקסט חופשי, כדי למנוע טעויות של דריסת נוסחאות בגיליונות, המשנה את הציון שלא לצורך ופוגעת באמינות הנתונים.
- לקבוע השתלמויות והדרכות בנושא ניתוח נתונים לכלל הגורמים העוסקים בתחום זה במוקד.

תגובת המבוקר:

ההמלצה מקובלת.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

פרק 5 - מענה לשיחות – טיפול הנציגים בפניות

המלצת המבקר:

- על המוקד להסדיר באופן רשמי את הנוהל בנושא חירום, שיכלול את כל ההיבטים הרלוונטיים, ולהפיצו בהתאם לנוהל מנחה 09.00.01.
- להגדיר תבנית אחידה להפקת דוח סיכום אירועי חירום, שבה מוגדר מראש ובבירור אילו ניתוחים ומידע יוצגו בכל אירוע חירום, בדומה לדרך הפקת דוחות סיכום שנה או מחצית, המכילים מדי שנה את אותם הנתונים. על התבנית לכלול נושאים מרכזיים שיוצגו בסדר קבוע מראש ולהשאיר מקום לנושאים ייחודיים במקום שיוגדר לכך.

תגובת המבוקר:

כאמור, נכתב נוהל ועבר לטיפול ותיקוף. המלצת הביקורת על תבנית האחידה מקובלת.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת הביקורת:

- בעיתות חירום מומלץ להקדים את ניתוב השפות טרם השמעת ההודעה המוקלטת. כמו כן מוטב להקליט את המידע גם בשפה האנגלית.
- על המוקד להימנע ממצבים שבהם זמני ההמתנה גבוהים מהיעד שהוגדר (מתן מענה תוך 30 שניות), ובפרט יש להקפיד על כך בזמני חירום תוך זיהוי הגורמים לעלייה בזמני ההמתנה ומניעת הישנותם.

תגובת המבוקר:

הודעה מתפרצת אמורה לעלות ראשונה, לא נכון לבצע אותה לאחר הניתוב זה.



ועדה לענייני ביקורת

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל ובהתייעצות עם גורמי המקצוע העירוניים.

המלצת הביקורת:

- לפנות לגורמים המתאימים ולפעול להגברת איכות הקליטה הסלולרית במוקד.
- להיערך בכל ההיבטים לעבודה רציפה ותקנית מרחוק – בעת הצורך, ובפרט בזמני חירום. לדוגמה: לדרוש מחברת ASPIRE לאפשר הקלטת שיחות גם בעבודה מרחוק ולטפל בבעיות החיבור מרחוק, לרכוש ציוד גיבוי נוסף לעבודה מרחוק, להתייעץ עם חברות התקשורת השונות למציאת פתרון נייד לעובדים עם חיבור אינטרנט ביתי חלש, למנות גורמים בעירייה שיהיו אחראים על מתן תמיכה ייעודית לעבודה מרחוק.

תגובת המבוקר:

כיום קיימת אפשרות של השתלטות מרחוק לצורך תגבור העמדות. לכל אחת מהחברות יש ייתרון וחיסרון, הבחירה בינהן תלויה גם באפשרויות התקציביות. יש מערך שבעת חירום נפתח קו פתוח עם מוקד חיצוני שנותן שירות. עושים תדריכים דרך הזום ביחד ועובדים בשיתוף פעולה מלא.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

פרק 6 - פניות מחדש – "תלונות חוזרות" למוקד

המלצת המבקרת:

- לערוך גם סקרים טלפוניים מדגמיים ולתעד את התגובות הנאמרות כדי להרחיב את היקף המשוב המתקבל על טיפול המוקד בפניות.
- על העירייה לבחון פתרונות ולפעול לשינוי ההנחיה להעסיק נציגים במשרות סטודנט בלבד. עליה להרחיב את אמות המידה להעסקת נציגי המוקד ולפעול לגיוס עובדים נוספים לתפקיד.
- לפעול לאיוש תקנים הנדרשים למוקד לצורך שיפור הבקרה ואיכות השירות.
- לבחון אפשרות להעברת שני עובדי המוקד המועסקים בגבעת שאול לעבודה במוקד בכיכר ספרא.

תגובת המבוקר:

על פי הגדרת התקנים, רק סטודנטים יכולים לעבוד במוקד. האגף מבקש לפתוח את המשרות לתמהיל של תקנים על מנת לשמור על בסיס עובדים יציב. בטיפול בנושא מול משאבי אנוש.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.



ועדה לענייני ביקורת

סיכום:

מר אלדד רבינוביץ, יו"ר הוועדה: התקיים דיון חשוב שהוביל לשיפור. ניכר שהמוקד ממוקד התקדמות ושיפור עצמי. השילוב של ביקורת חיצונית ורצון להשתפר, הוא שילוב מנצח.

הוועדה לענייני ביקורת ממליצה למועצת העירייה לאמץ את המלצות הביקורת כמפורט בדוח זה ותוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.

הישיבה נעולה.

בברכה,

אלדד רבינוביץ
חבר מועצת העיר ירושלים
יו"ר ועדת ביקורת

פרק עשירי

המוקד העירוני 106

תוכן העניינים

תקציר // 585

מבוא // 592

פירוט הממצאים

פרק ראשון:

נהלים ושיטות עבודה // 601

פרק שני:

מערכות מחשוב ומאגרי מידע // 606

פרק שלישי:

תוכנית עבודה שנתית של המוקד לשנת 2023 // 614

פרק רביעי:

ניהול ביצועים ויעילות בטיפול בפניות וסגירת פניות // 617

פרק חמישי:

היערכות המוקד לשעת חירום // 639

פרק שישי:

כוח אדם והתאמתו לתפקיד // 656

פרק שביעי:

שיתופי פעולה // 662

סיכום // 667

נספחים // 668

תקציר

רקע

עיריית ירושלים מספקת שירות לכמיליון תושבים, המתגוררים בעיר המאוכלסת ביותר במדינה. מספר התושבים בירושלים עמד על 984,500, כך פרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הלמ"ס) לרגל יום ירושלים 2023. מוקד 106 של עיריית ירושלים (להלן: המוקד) הוא מוקד עירוני שפועל שבעה ימים בשבוע, 24 שעות ביממה, ומטרתו לתת מענה בנושאים מגוונים לתושבי העיר, לעובדים בה ולאורחיה. לפי הנתונים שהוצגו בסיכום שנת 2022, המוקד פתח כ-725,000 פניות בשנה זו.

על המוקד לספק מענה מהיר ואיכותי לפונים, שכן לאופי הטיפול בפניות דרך המוקד חשיבות מכרעת על האמון שחשים התושבים כלפי העירייה. במובן מסוים, המוקד הוא הפנים של העירייה כלפי התושב מאחר שהוא הגוף שבאמצעותו התושב יוצר קשר עם העירייה.

המוקד נועד לשמש ערוץ מגשר לנמצאים בעיר, שבאמצעותו הם יכולים לדווח ולקבל סיוע ומידע, בין היתר בנושאים כגון מטרדים מוניציפליים, אירועי תרבות וספורט, שירותי בריאות וחינוך, תשלומי ארנונה ודוחות ובתחומים רבים נוספים.

עיקרי הממצאים

נהלים עירוניים

בפורטל העובדים העירוני ניתן למצוא רשימת נהלים בנושא המוקד שנכתבו לפני כ-20 שנים. בפועל המוקד מתנהל לפי נהלים פנימיים השמורים במערכת ניהול ידע של המוקד, והם לא נכתבו ולא הופצו כראוי.

מערכות מחשוב

במוקד יש תקלות רבות הנוגעות למערכת הטלפוניה. בשל היותה אמצעי התקשורת העיקרי של המוקד, המשך פעילות עם מערכת מרובת תקלות תכופות פוגע משמעותית בתפקוד המוקד.

המוקד משתמש במערכת ניהול הפניות CRM (להלן: CRM), אולם חלק מאגפי העירייה משתמשים במערכת באופן שונה מהמוקד. לכן המוקד לא יכול להתעדכן באמצעות ה-CRM על אודות מצב הטיפול בפנייה בחלק מהיחידות העירוניות.

דרכי ההתקשרות עם המוקד

במענה הטלפוני לא מוצע ניתוב למענה בשפה האמהרית, וזאת למרות האפשרות לנהל שיחה עם נציג דובר אמהרית המועסק במוקד.

מחוץ לשעות שבהן מוצע מענה בשפות שונות (08:00–16:00), המוקד מאפשר שיחת ועידה עם מתרגם. אך האפשרות לא מובאת במפורש לידיעת הפונים, ולכן הם עלולים לנטוש את השיחה בטרם הגעתם לנציג.

ביקורת מדגמית של טיפול בפניות במוקד

בהאזנה לשיחות התגלתה בעיה מרכזית הנוגעת לקושי בזיהוי כתובת האירוע – או בעקבות קושי לשמוע את הפונה או משום שהנציגים לא מכירים מספיק את שמות הרחובות. הבעיה גורמת לעיכובים בזמני הטיפול.

בבדיקת פעילות המוקד נמצא שבמקרים רבים הפניות לא תועדו במערכת, דבר העומד בניגוד לנהלים ומקשה את סגירת הטיפול בפניות.

מעקב אחר פניית תושב עד לסגירת הפנייה

המוקד לא מבצע מעקב יזום ושוטף אחר סגירת הפניות. הדבר מעיד על תפקוד חלקי בטיפול בפניות ועלול להשליך על טיב השירות שהמוקד מספק.

במקרה שהנציגים לא שמרו מיוזמתם את פרטי הפונה ובהמשך מתקבלת פנייה נוספת מאותו פונה, לרשות הנציג לא יעמדו נתונים שהיו עשויים לקצר את זמן השיחה ואת הטיפול בפנייה.

בקרה על טיפול בפניות וסגירתן

יחידות העירייה יכולות לסגור פניות שהועברו אליהן, ללא תיעוד הטיפול בפניות. הדבר פוגע ביכולתו של המוקד לבצע בקרה ומעקב אחרי סגירת פניות.

מדי יום נפתחות במוקד בממוצע כ-20 "פניות מתגלגלות", כלומר פניות שחוזרות למוקד לאחר שהופנו ליחידות לא נכונות. עובדה זו יוצרת עומס מיותר על המוקד.

יחידות העירייה מחויבות לעמוד ב-SLA (Service Level Agreement) – תקן שנקבע לזמן הטיפול המקסימלי בכל סוג פנייה (להלן: SLA). אולם יש פניות שזמן הטיפול בהן בידי היחידות המתאימות חורג הרבה מעבר ל-SLA שהגדירה בתחומן כל יחידה ויחידה.

לכל סוג פנייה הוגדר SLA שונה, והחריגות נמצאו בנושאי פנייה שונים.

בדיקות אנליטיות

במוקד מועסק אנליסט שתפקידו מצריך דיוק לאור העובדה שהנתונים שהוא מפיק משפיעים ישירות על הערכת הנציגים. בבדיקת הביקורת נמצאו טעויות בהפקת דוחות אלו, ועלה שלא בוצעו בדיקות סבירות נדרשות לנתונים שעליהם התבססו הדוחות. כמו כן הדוחות שהופקו אינם נעולים אלא ניתנים לעריכה, דבר שגרם לטעויות נוספות בתהליך הערכת הנציגים.

לצוות שמנתח את הנתונים במוקד אין השכלה מספקת הנדרשת למילוי תפקידו, עניין שעלול לפגוע במהימנות של הנתונים והדוחות שהוא מפיק.

המוקד בחירום

אין במוקד נוהל חירום אחד מסודר הכולל את כל הנושאים הנדרשים למעבר לחירום ולהתנהלות המוקד במצבי חירום. מצב זה עלול לפגוע בתפקוד המוקד בחירום.

אין דוח סיכום אחיד המופק באירועי חירום, והדבר פוגע בהפקת לקחים אחידה מאירועי חירום ובהצגת מגמת שיפור או הידרדרות בהשוואה לאירועי חירום קודמים.

המתקשרים למוקד בעת חירום שומעים הודעה מוקלטת בעברית, ורק לאחר מועד ניתוב השיחות הכולל הצעה לשיחות בשפות זרות. בשל כך פונים דוברי שפות זרות יכולים להרגיש אי-ודאות ולנטוש את השיחה בטרם הגעה לנציג.

במצבי חירום, דוגמת מלחמת חרבות ברזל ומבצע שומר החומות, נמצאו מספר ימים שבהם המוקד לא עמד בזמני ההמתנה שהגדיר לעבודתו.

הקליטה הסלולרית במוקד לא יציבה ולא רציפה, ולכן אי-אפשר להסתמך עליה.

המוקד ערוך למצבי חירום מסוגים שונים, ויש אפשרות לתגבר את המוקד בכל עת על ידי חברה חיצונית.

המוקד אינו ערוך לעבודה מרחוק באופן מספק. מצב זה עלול לפגוע בתפקוד המוקד בעבודה מסוג זה, שלעיתים הכרחית, בפרט במצבי חירום.

גיוס כוח אדם ומצבת עובדים

המוקד מתמודד עם מחסור בכוח אדם וקושי לגייס עובדים ולהגדיל את מצבת כוח האדם. הסיבה המרכזית לכך היא הדרישה כי הנציגים במוקד יהיו עובדים במשרות סטודנט, הלומדים במוסד מוכר להשכלה גבוהה בלבד.

המלצות מרכזיות

נהלים עירוניים

יש לפעול להסדרת נוהלי המוקד באופן המקובל כפי שמתואר בנוהל עירוני 09.00.01 ("נוהלי עבודה – כתיבה עדכון ופרסום"), ולפעול לביטול הנהלים הרשמיים הישנים. במקביל על המוקד להחליט אילו מהנהלים הפנימיים הקיימים יש להשאיר בגדר נהלים פנימיים, ואילו נהלים יירשמו כנהלים רשמיים בעירייה.

מערכות מחשוב

לפעול בהקדם לטיפול בתקלות הנשנות במערכת הטלפוניה מול חברת ASPIRE, ובמידת הצורך לשקול התקשרות עם חברה אחרת.

לקדם אפשרות שאגפי העירייה השונים והמוקד יפעלו על מערכת CRM שהנתונים המזונים בה יתעדכנו באופן גורף בכל אגפי העירייה. יש לטייב את ההתממשקות של CRM עם המערכות שבהן משתמשים האגפים השונים.

דרכי ההתקשרות עם המוקד

לעדכן את השלוחות במענה הטלפוני כך שתהיה הפניה גם לשפה האמהרית. לצייין בפירוט השלוחות שאפשר לפנות למוקד לשיחה עם מתרגם גם מחוץ לשעות השירות בשפות זרות.

ביקורת מדגמית של טיפול בפניות במוקד

למצוא פתרון לייעול קליטת הכתובת של הפונה. אם יש קושי במציאת הכתובת, יש לתת לפונים כלי דיגיטלי לשליחת מיקום שבאמצעותו יוכל הנציג לזהות את שם הרחוב.

לחזור ולהדגיש בפני הנציגים את חשיבות התיעוד במערכת. ייתכן שהפקת דוח אישי לכל נציג בסיום משמרת, ובו יחס שיחות לפניות, ידגיש את חשיבות התיעוד.

מעקב אחר פניית תושב עד לסגירת הפנייה

על המוקד למנות אחראי על ביצוע מעקב יזום, שוטף ומדגמי, אחר פניות כדי לייעל ולשפר את איכות השירות.

לעדכן את המערכות כך שנתוני הפונה יישמרו אוטומטית על כל פרטיו.

בקרה על טיפול בפניות וסגירתן

להגדיר את המערכת הממוחשבת כך שבנושאים מסוימים שיוגדרו מראש לא יוכלו האגפים השונים לסגור את הפנייה ללא תיעוד הטיפול בה בשטח. לבחון את הנושאים הנשנים הגורמים לפניות מתגלגלות ולתדרך את הנציגים בהתאם כדי להבהיר אילו נושאים נמצאים בטיפול של כל אגף.

בדיקות אנליטיות

לבצע בדיקות סבירות לנתונים בדוחות שמופקים, טרם מסירתם להערכת הנציגים. כמו כן לנעול לשינויים את דוחות האקסל שמועברים להערכת אחראי משמרת ולהשאיר רק את התאים הרלוונטיים פתוחים לעריכה כדי למנוע דריסת נוסחאות בטעות. לקבוע השתלמויות והדרכות להעשרת כלים לביצוע ניתוח נתונים לכלל הגורמים במוקד שזה תחום עיסוקם.

המוקד בחירום

על המוקד להסדיר רשמית את הנוהל לפעילותו בחירום. הנוהל יכלול את כל ההיבטים הרלוונטיים ויש להפיצו בהתאם לנוהל מנחה 09.00.01.

להגדיר תבנית אחידה להפקת דוח סיכום אירועי חירום, ובו יוגדרו מראש ובבירור ניתוחים ומידע שיוצגו בכל אירוע חירום, בדומה לאופן שבו דוחות סיכום שנה או מחצית מכילים בכל שנה את אותם הנתונים. התבנית תכלול נושאים מרכזיים שיוצגו בסדר קבוע מראש וישאר מקום שיוגדר מראש לנושאים ייחודיים.

בעיתות חירום להקדים את ניתוב השיחות ולהשמיעו לפני הודעת החירום המוקלטת. כמו כן להקליט את הודעת החירום גם באנגלית כדי ליידע פונים בשפות זרות.

על המוקד להימנע ממצבים שבהם זמני ההמתנה עולים על היעד שהוגדר, ובפרט יש להקפיד על כך בעיתות חירום.

מומלץ לפנות לגורמים המתאימים ולפעול להגברת איכות קליטת הסלולר במוקד.

גיוס כוח אדם ומצבת עובדים

על העירייה לפעול לשינוי הדרישה ולהרחבת אמות המידה להעסקת נציגי המוקד, זאת במקביל לגיוס עובדים נוספים לתפקידי הנציגים.

אופן חלוקת כוח האדם במוקד והכשרתו

לפעול להוספת תקנים בתחום הבקרה.

תמצית זו אינה כוללת את כל הממצאים שעלו וגם אינה מוסרת את כל ההמלצות והפרטים המופיעים בגוף הדוח. לקבלת מידע זה יש לקרוא את הדוח המפורט.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

פעולות המוקד בשנים האחרונות הובילו לשינוי מגמה ולעלייה חדה וגבוהה בתוצאות סקר שביעות רצון התושבים.

הציון בסקר שביעות רצון התושבים מהשירות שקיבלו במוקד עומד על 4.5 מתוך 5. בהתאם לארגון מחדש שבוצע במוקד לפני כשנה, איישנו משרה ייעודית להדרכת הנציגים וניהול הידע וכן משרה נוספת לבקרה אחר הטיפול בפניות מול יחידות הביצוע בשטח.

המוקד פועל באופן שקוף, בעזרת מערכות טכנולוגיות מהמתקדמות בעולמות השירות, מתוך שאיפה מתמדת לשמור על מקצועיות, להמשיך להשתפר ולהתקדם עם הטכנולוגיה. כל זאת בתיאום עם מינהל אסטרטגיה וחדשנות ועם מינהל משאבי אנוש והמינהל העירוני.

כל המידע ממוחשב ומאוחסן במאגרי הידע של המוקד לצורך הפקת נתונים והפקת לקחים.

אחת לשבוע מופק דוח ביצוע ליחידות הביצוע, ומתקיימות ישיבות סטטוס על בסיס קבוע.

ממדי הביצוע עולים משנה לשנה, ובשנת 2023 ה-SLA של הטיפול בפניות עמד על ממוצע עירוני של 86%.

סיכום

העירייה מספקת שירותים בעיר בתחומים מגוונים ורבים, המשפיעים ישירות על איכות חייהם של תושביה ועל רווחתם.

מוקד 106 פועל 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע, ומשמש כתובת לפניות תושבי העיר, בעלי העסקים והבאים בשעריה. המוקד הוא מעין חלון ראווה של העירייה, ולאור זאת התנהלותו של המוקד למעשה משקפת את התנהלות העירייה כולה אל מול תושבי העיר ומבקריה.

המוקד, המשותף מבחינה ארגונית למינהל תפעול, נותן מידע על אירועים בעיר, מספק מענה לפניות בנושאים מגוונים המצויים בסמכות הטיפול של העירייה ומשמש צומת להעברת מידע פנימי בין היחידות העירוניות ומהן החוצה אל התושב.

תפקיד המוקד הוא לאפשר לעירייה למלא טוב יותר את חובותיה וסמכויותיה בהתאם לפקודת העיריות. לתפקוד המוקד השפעה מכרעת על תוצאות אירועים בשגרה ובחירום. עיקר פעולת המוקד באה לידי ביטוי בעיתות רגיעה, אך חוזקו מתבטא בין השאר ביכולת התגובה המהירה שלו בטיפול באירועי חירום בשגרה או בעת חירום.

תדמית העירייה מושפעת מאיכות השירות שהמוקד מעניק. אומנם ריבוי פניות בנושא מסוים יכול להצביע על ליקויים באותו תחום, אך עם זאת מגמה של גידול במספר הפניות משנה לשנה יכולה גם להתפרש כאמון גובר בשירות שהמוקד נותן ובחזוק הקשר עם הציבור.

למוקד מערכות מחשוב המאפשרות לו לספק מענה לתושב תוך בקרה מלאה על הנתונים ושאפה לשיפור טיב המענה. כמו כן המוקד אוגר במערכות המידע שלו נתונים רבים על מגוון פעילויות. לצורכי בקרה ושיפור תהליכים על המוקד לנהל בצורה נאותה נתונים אלו.

מיצוב המוקד כנותן שירות איכותי תלוי בשלושה גורמים מרכזיים:

א. זמינות המענה במוקד.

ב. מקצועיות המוקדנים.

ג. מקצועיות הטיפול המעשי בפנייה.

כדי להשיג מטרות אלו, המוקד נדרש להקפיד בין היתר על הפעולות שלהלן:

קיום נוהלי עבודה כתובים וברורים, קביעת זמני תקן לטיפול בפניות, הכשרה מקיפה ושוטפת של מוקדנים, הגדרת מנגנוני פיקוח ובקרה ושימוש שוטף בהם, עריכת בקרה שוטפת על התנהלות המוקד, בדיקות יעילות והצגה וניתוח של נתוני המוקד בדיונים ובפורומים בכירים.

משום שהמוקד הוא אחד הכלים המשמעותיים בחזוק הקשר של התושב עם העירייה ובהגדלת שביעות רצונו ממנה, יש לפעול לשיפור של התהליכים, סדרי העבודה, הממשקים בין היחידות העירוניות והשירותים של המערך המקצועי במוקד, כמפורט בדוח. פעולות אלה חיוניות כדי שהמוקד יוכל למלא את תפקידיו ביעילות ובשירותיות.

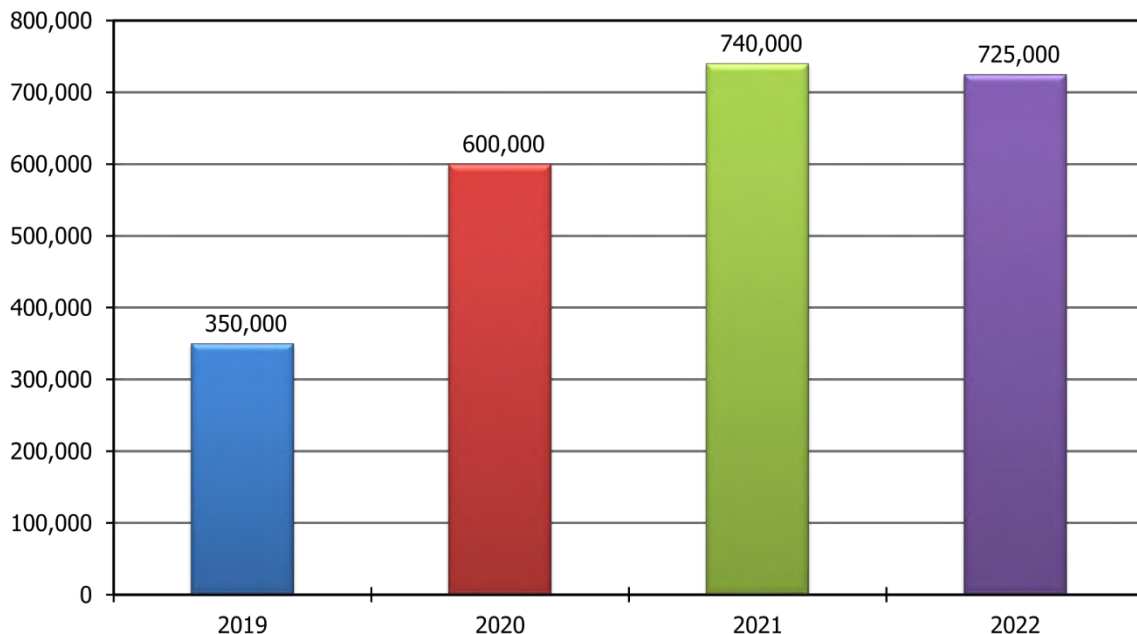
מבוא

עיריית ירושלים מספקת שירות לכמיליון תושבים. ירושלים היא העיר המאוכלסת ביותר במדינה, ולפי פרסום הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הלמ"ס) לרגל יום ירושלים 2023, מספר התושבים בעיר עמד על 984,500.

מוקד 106 (להלן: המוקד) הוא מוקד עירוני שמטרתו לתת מענה בנושאים מגוונים לתושבי העיר, לעובדים בה ולאורחיה. באמצעות המוקד, העירייה יכולה לממש טוב יותר את סמכויותיה ולמלא טוב יותר את חובותיה לתושבים. איכות המוקד משפיעה ישירות על איכות חייהם ורווחתם של המתגוררים בעיר והבאים בשעריה. המוקד פועל בכיכר ספרא זה כארבע שנים, לאחר שעבר ממיקומו הקודם בשכונת גבעת שאול.

על המוקד לספק לפונים מענה מהיר ואיכותי, שכן לאופי הטיפול של המוקד בפניות יש חשיבות מכרעת על האמון שחשים התושבים כלפי העירייה. במובן מסוים, מבחינת התושב המוקד הוא הפנים של העירייה מאחר שהוא הגוף שבאמצעותו התושב יוצר קשר עם העירייה. לפי נתוני סיכום שנת 2022, בשנה זו פתח המוקד כ-725,000 פניות.

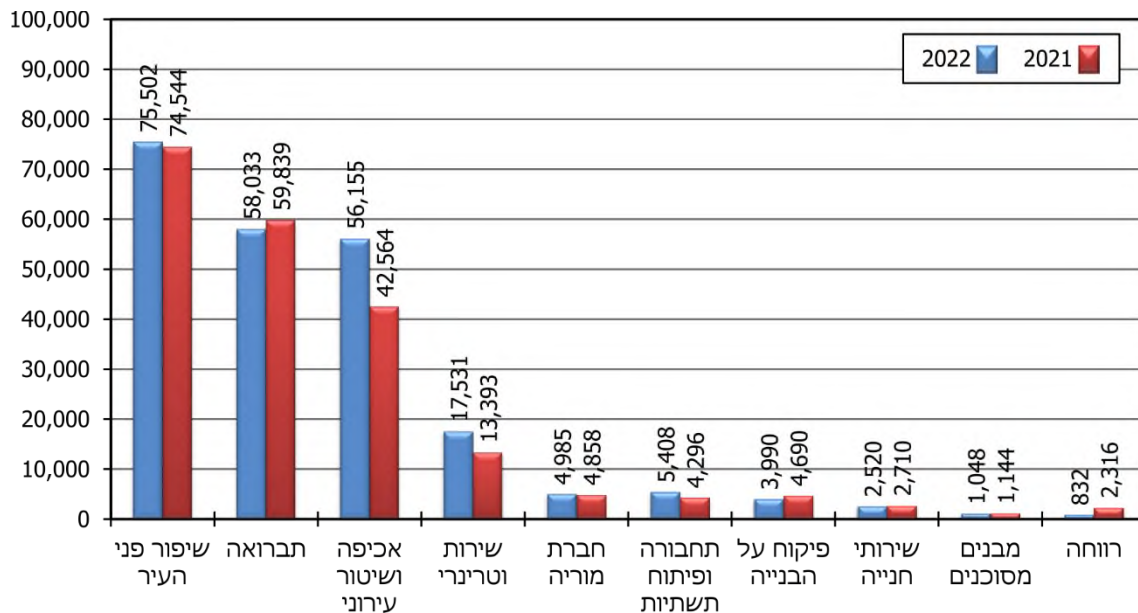
תרשים 1: מספר הפניות במוקד בשנים 2019–2022



הירידה בכמות הפניות משנת 2021 לשנת 2022 נובעת מהירידה בפניות בנושא נגיף הקורונה בתקופה זו.

בתרשים שלהלן מוצגים עשרת הנושאים שבהם נפתח המספר הרב ביותר של פניות בשנת 2022, בהשוואה לשנת 2021 (מתוך דוח סיכום שנת 2022):

תרשים 2: עשרת נושאי הפניות הנפוצים ביותר בשנת 2022 בהשוואה לשנת 2021



גידול בהיקף הפניות משנה לשנה עשוי להצביע על ליקויים בתחום מסוים, אך גם על חיזוק הקשר של התושב עם העירייה ועל תחושת אמון ביכולתו של המוקד לסייע בפתרון בעיות.

המוקד נועד לשמש ערוץ מגשר עבור הנמצאים בעיר, שבאמצעותו הם יכולים לדווח לעירייה ולקבל ממנה סיוע ומידע מהימן, בין היתר בנושאים האלה:

- מטרדים מוניציפליים כגון בורות בכביש, כלבים משוטטים ומפגעים הקשורים לצמחייה, מים ותאורה.
- שעות פתיחה של אתרי תיירות – נושא מרכזי בעיר שמושכת אליה תיירים מכל קצוות העולם.
- אירועי תרבות וספורט.
- שירותי בריאות וחינוך.
- אלימות במשפחה, תושבים ותיקים או בודדים.
- תשלומי ארנונה ודוחות עירייה.
- פניות בתחום התפעול השכיחות במוקד נוגעות לשיפור פני העיר (להלן: שפ"ע), תברואה, אכיפה ושיטור עירוני, שירות וטרינרי, נושאים באחריות חברת מוריה, תחבורה ופיתוח תשתיות, שירותי חנייה וכן רישוי ופיקוח על הבנייה.

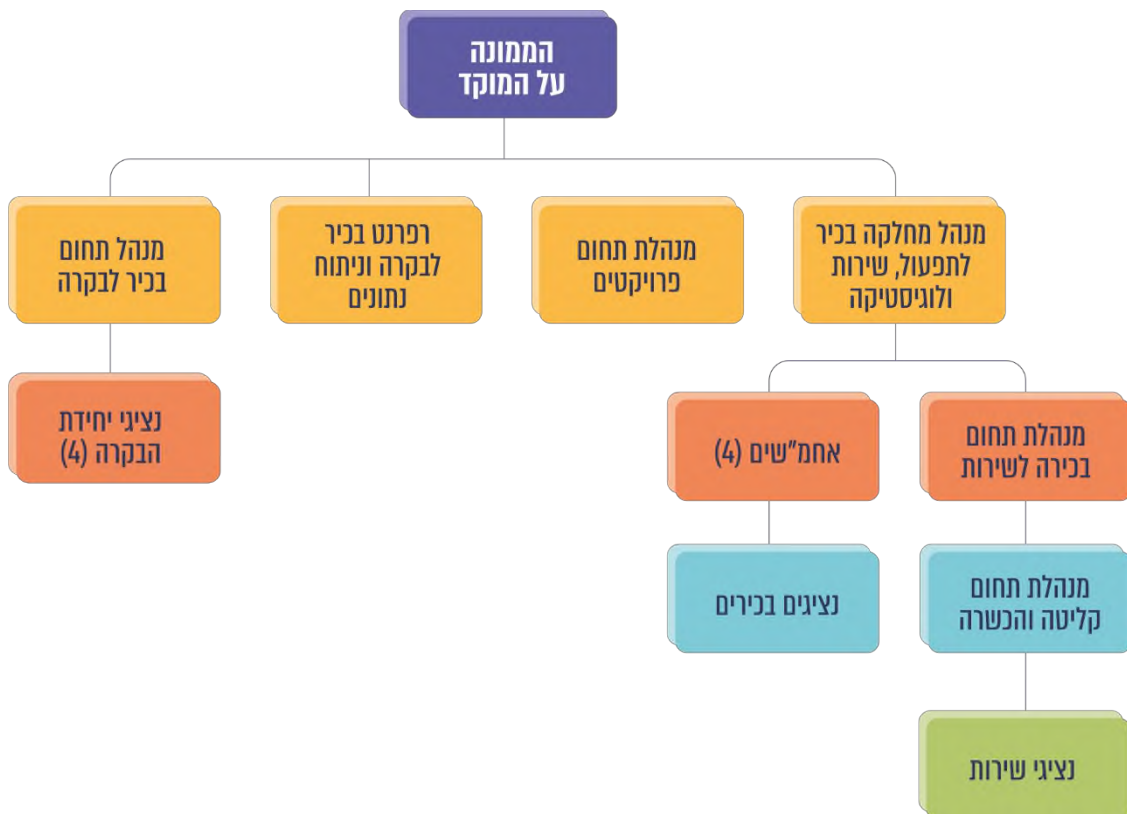
המוקד משמש כתובת מקצועית לפונים אליו באמצעות ניתוב הפניות לגורמים המתאימים תוך שאיפה לסגירת הטיפול בזמן הקצר ביותר האפשרי.

מבנה ארגוני

מוקד 106 של עיריית ירושלים משתייך מבחינה ארגונית למינהל תפעול. זאת מפני שמרבית הפניות אליו הן בקשות תפעוליות (בנושאים דוגמת גינון, תאורה, ניקיון וכבישים) שהטיפול בהן דורש ממשק עם אגפים במינהל תפעול כגון האגף לשיפור פני העיר, אגף תברואה ואגף חנייה.

להלן המבנה הארגוני של המוקד:

תרשים 3: המבנה הארגוני של מוקד 106



תקציב

להלן תקציב המוקד מול אחוזי ביצוע לשנים 2020-2022:

לוח 1: תקציב המוקד מול אחוזי ביצוע בשנים 2020-2022

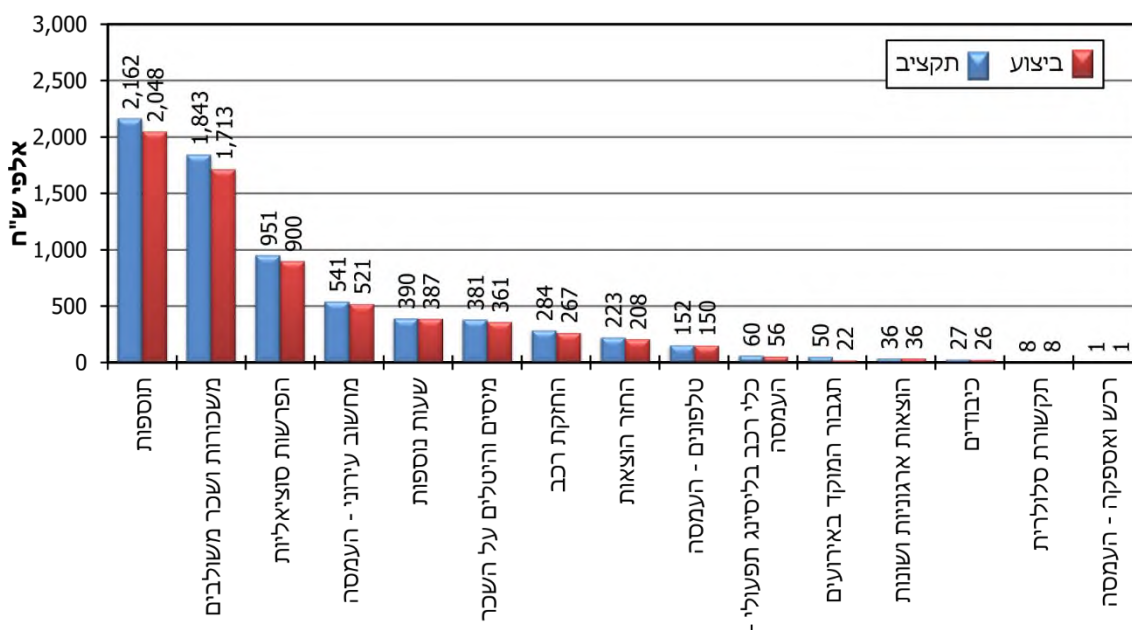
2020		2021		2022		
אחוז ביצוע	תקציב (אלפי ש"ח)	אחוז ביצוע	תקציב (אלפי ש"ח)	אחוז ביצוע	תקציב (אלפי ש"ח)	
115%	4,804	100%	5,914	94%	6,233	שכר והוצאות נלוות
104%	420	91%	486	96%	541	מחשוב עירוני - העמסה
100%	151	134%	162	98%	152	טלפונים - העמסה
97%	51	100%	56	94%	60	כלי רכב בליסינג תפעולי
0%	50	34%	50	44%	50	תגבור המוקד באירועים
77%	84	90%	72	97%	72	שונות*
-	5,560	-	6,740	-	7,108	סה"כ

* תשלום פנים ארגוני שאינו מבוצע בפועל אלא מחושב רק לשם נאותות הדיווח הכספי.

** הוצאות שונות כוללות הוצאות בגין תקשורת סלולרית, רכש ואספקה - העמסה, כיבודים והוצאות ארגוניות ושונות.

הנתונים לשנת 2022 מפורטים בתרשים שלהלן:

תרשים 4: תקציב המוקד לשנת 2022 בחלוקה לכלל סעיפי התקציב



התנהלות יום-יומית במוקד

המוקד פועל 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע, בחלוקה לשלוש משמרות בנות שמונה שעות כל אחת:

- משמרת בוקר: 07:00–15:00.
- משמרת ערב: 15:00–23:00.
- משמרת לילה: 23:00–07:00.

בכל אחת ממשמרות הבוקר והערב עובדים כשישה או שבעה נציגים ואחראי משמרת (נכון לתקופת הביקורת). במשמרת הלילה ובסופי שבוע (שישי ושבת) עובדים שני נציגים, ללא אחראי משמרת, עקב היקף שיחות נמוך יותר. בתחילת כל משמרת כל הנציגים מקבלים תדריך השמור במערכת ניהול ידע. את התדריך כותבים אחראי המשמרת, ומרוכזים בו אירועים מרכזיים ודגשים למשמרת. במהלך המשמרת הנציגים מקבלים בסך הכול שעה הפסקה, המחולקת ל-15 דקות, 30 דקות ועוד 15 דקות. לאורך המשמרת אחראי המשמרת (להלן: האחמ"ש) מבצע מעקב מתמיד מי מהנציגים נמצא בשיחה, מי מטפל בפניות וכדומה.

בסוף כל משמרת מופק דוח מסכם המרכז את אירועי המשמרת שחלפה. מנהלת תחום בכירה לשירות של המוקד מגיעה בכל בוקר בשעה 6:30 ומקבלת מעובדי הלילה דיווח על אירועים מרכזיים. אם היה בלילה אירוע חריג, היא תעביר את המידע לאחמ"ש של משמרת הבוקר.

החלפת משמרות – כרבע שעה לפני תחילת משמרת בוקר (6:45) ומשמרת ערב (14:45) מתקיימים פתיחת מערכות ותדריך הנציגים של המשמרת הבאה. בתחילת כל משמרת מתבצע איפוס של כל הנתונים הקשורים לשיחות במשמרת שחלפה כגון כמות שיחות שנענו ואחוזי מענה. הנציגים של המשמרת הקודמת לא עוזבים את המוקד עד שהנציגים של המשמרת הבאה מוכנים.

נקודות נוספות

- הנציגים עובדים במתכונת פיזית במוקד הממוקם בכיכר ספרא, אך במצבי חירום אפשר גם לעבוד מרחוק.
- בכל יום שלישי מתקיימת במוקד ישיבת צוות שבה נדונות נקודות חשובות.
- אחת לשבוע נערכת השתלמות בנושא כלשהו לארבעה או חמישה נציגים, נוסף להדרכות בנושא איכות השירות.

שיטות עבודה במוקד והתאמתן למדריך "ניהול המוקד העירוני" של משרד הפנים

הביקורת סקרה את מדריך "ניהול המוקד העירוני" מטעם משרד הפנים (מהדורה 2, אוגוסט 2021). אף על פי שהמידע במדריך זה אינו מחייב, מרוכזות בו המלצות לאופן ניהול מוקדים עירוניים ברשויות מקומיות. בין הנושאים העיקריים שנסקרו נבחנו המלצות לניהול מעגל השירות והטיפול בפניות המוקד, תשתיות לניהול ותפעול של המוקד והיערכות המוקד למצבי חירום.

מטרת הבדיקה

בחינת תפקוד המוקד העירוני ובדיקה אם המוקד ממלא את תפקידו ביעילות ובשירותיות הן בשגרה הן בשעת חירום.

בין היתר נבדקו הנושאים שלהלן: מעגל הטיפול בפניות התושבים, ממשקי העבודה של המוקד, השימוש במאגר המידע של המוקד ככלי ניהולי, בחינת מערכות המחשוב של המוקד ושיתופי הפעולה שלו עם גורמים בתוך העירייה ומחוצה לה.

היקף הבדיקה

הביקורת התמקדה בנושאים עיקריים הנוגעים למוקד:

נהלים, ניהול ויעילות

- נוהלי עבודה.
- נוהלי חירום.
- פניות וסגירתן.
- ניתוח מדדי איכות.

מערכות מחשוב במוקד, פעילות בחירום, גיוס כוח אדם והכשרתו, שיתופי פעולה

- מיפוי מערכות מחשוב.
- בדיקת תקינותן והתאמתן של המערכות.
- התמודדות עם תקלות.
- מוכנות לחירום וביצוע תרגילים.
- התנהלות המוקד בחירום.
- מיפוי מצבת כוח אדם במוקד.
- הכשרה וגיוס עובדים.
- שיתופי פעולה של המוקד עם מחלקות אחרות בעירייה.
- שיתופי פעולה של המוקד עם מוקדים אחרים ועיריות אחרות.

דוחות קודמים בנושא

לא נערכה ביקורת קודמת במוקד העירוני.

תקופת הביקורת

הביקורת נערכה בחודשים יולי עד נובמבר 2023.

פירוט הממצאים

פרק ראשון נהלים ושיטות עבודה

קיום קובץ נהלים ובדיקת שלמותו ואופן עדכנו

נהלים עירוניים בפורטל העובדים

בפורטל העובדים של עיריית ירושלים (להלן: הפורטל) מפורסם מערך של נהלים רשמיים הכוללים היבטים תפעוליים החיוניים למוקד 106. הפורטל משמש במה להגברת החשיפה והופך נהלים אלו לנגישים וגלויים לכל מבקש.

נכון למועד הביקורת, מפורסמים בפורטל 12 נוהלי המוקד שלהלן:

1. "מוקד העירייה – כללי" 09.03.01 – מפרט את דרך פעולתו של המוקד העירוני.
2. "תפקידי מנהל המוקד" 09.03.02 – מגדיר את תחומי האחריות של מנהל המוקד, כפיפותו ותפקידו בחירום.
3. "תפקידי עוזר מנהל המוקד" 09.03.03 – מגדיר את תחומי האחריות של עוזר מנהל המוקד.
4. "תפקידי ראש המשמרת" 09.03.04 – מגדיר את תחומי האחריות של אחראי המשמרת.
5. "עבודת המוקדן" 09.03.05 – מגדיר את אופן העבודה של המוקדן והדרך שבה ייתן שירות לפונה.
6. "עבודת המוקדן האגפי" 09.03.06 – מגדיר את אופן העבודה של המוקדן האגפי ותחומי אחריותו.
7. "קבלת וחיכת עובד חדש" 09.03.07 – מפרט את אופן קבלת עובד חדש, משך תקופת החניכה ובחנים וראיונות שעליו לעבור.
8. "משמעת במוקד העירוני" 09.03.08 – מפרט את אופן מתן השירות באמצעות הטלפון, חובתו של המוקדן, שימוש במכשור המשרדי והתנהגות ראויה במשמרת.
9. "דוחות סטטיסטיים ותדירות הפקתם" 09.03.09 – מגדיר את סוגי הדוחות המופקים באמצעות המערכת הממוחשבת ותדירות הפקתם.
10. "נוהל דיווח באירועים חריגים" 09.03.10 – מגדיר את פעילות המוקדן וחיבתו ומציין באילו מקרים המוקדן מחויב להעביר הדיווח להנהלת העירייה.
11. "המוקד בחירום" 09.03.11 – מפרט אילו מצבים יוגדרו כמצבי חירום, את אופן ההיערכות במוקד למצבים אלו ואת פעילות המוקדן בהתאם למצב החירום שהוגדר.

12. "יחסי גומלין עם מוקדים בגופים אחרים" 09.03.12 – מפרט את הגופים, העירוניים ושאינם עירוניים, שאיתם המוקד עובד במשותף ואת המצבים שבהם יידרש שיתוף הפעולה.

נהלים רשמיים אלה תקפים משנת 2001, כלומר מיושנים מאוד ולא עודכנו שנים רבות. בבדיקת הביקורת נמצא כי בפועל המוקד אינו פועל לפי הנהלים האלו, אלא לפי נהלים פנימיים שגובשו במוקד ושהועלו לפרק הנהלים במערכת ניהול ידע של המוקד (ראו הרחבה בפרק שני להלן – מערכות מחשוב ומאגרי מידע).

נוהלי המוקד הפנימיים

למוקד נהלים פנימיים השמורים בתוך מערכת ניהול ידע. צוות הביקורת סקר את הנהלים, ובאופן מדגמי בדק את יישומם במוקד. רשימת הנהלים מפורטת להלן. את פירוט הנהלים בהרחבה ראו בנספח 1. התאריכים בסוגריים הם טווח התוקף של כל נוהל, כפי שצוין בנהל.

נהלים הקשורים לחברות "הגיחון" ו"מוריה"

- נוהל העברת הודעות לגיחון (23.3.2022–23.9.2022)
- נוהל עבודה באירועי חירום מול חברת הגיחון (6.1.2021–22.1.2022)
- נוהל עבודה בשעות היום – חברת מוריה

נהלים הקשורים לאגף הרווחה

- נוהל עבודה מול אגף הרווחה (12.7.2021–1.10.2024)
- נוהל פינוי למלונית מטעם הרווחה (3.2.2021–26.3.2022)
- נוהל אלימות במשפחה (6.5.2020, אין תאריך יציאה מתוקף)

נהלים הקשורים לשיתופי פעולה מול מחלקות שונות

- נוהל עבודה מול מחלקת איכות הסביבה (9.1.2022–2.12.2022)
- נוהל עבודה בלילה מול המחלקה לאחזקה ובטיחות במרחב הציבורי (22.1.2020–5.9.2026)
- נוהלי עבודה מול חברות חוץ-ארגוניות (9.7.2020–9.9.2019)
- נוהל עבודה עם חברת חשמל (8.5.2024–8.9.2019)
- נוהל הוצאה של סרטונים ותמונות ממצלמות העירייה (9.1.2022–9.9.2019)

נהלים הקשורים לתקלות מחשוב

- נוהל תקלה במערכות ה-CRM וה-GIS
- נוהל תקלה במערכת הטלפוניה

נהלים הקשורים לפעילות בעבודה

- נוהל סידור עבודה
- נוהל משמרת לילה (16.9.2019–1.11.2025)
- נוהל היעדרות ממשמרת (5.9.2019, אין תאריך יציאה מתוקף)
- נוהל אחראי משמרת (5.9.2019, אין תאריך יציאה מתוקף)
- נוהל הפסקות (20.8.2020–25.5.2022)

נהלים בנושאים נוספים

- נוהל פטירת יקיר ירושלים (28.10.2019–7.6.2025)
- נוהל בית מרקחת כונן – סופ"ש וחג (19.9.2019–16.12.2021)
- נוהל ונדלים בגנים ציבוריים – יחידת השיטור העירוני (9.9.2019–9.9.2020)
- נוהל טיפול במפגעי בטיחות בלילה ובסופ"ש

נהלים הקשורים לחירום

- נוהל סדר פעולות בחירום – נציג (24.1.2022–23.9.2022)
- נוהל מצב חירום – סדר פעולות לאחראי משמרת או מ"מ אחראי משמרת

נהלים הקשורים לאיתור או חילוץ רכב

- נוהל איתור רכב עירוני – איתוראן (24.1.2023–24.2.2024)
- נוהל עבודה איתור כלי רכב – משל"ט (15.7.2021–22.1.2022)
- מנת"י (מרכז ניהול תנועה ירושלים) – ניידת גרירה וחילוץ (27.11.2019–27.11.2040)

אופן עדכון עובדי המוקד בנהלים

חוסר מודעות עובדי המוקד לנהלים המופיעים בפורטל

הביקורת מצאה כי הנהלת המוקד לא הייתה מודעת לקיומם של 12 נהלים רשמיים המופיעים בפורטל, אלא ההנהלה פעלה לפי נהלים פנימיים שגיבשה. לאחר שצוות הביקורת העלה את הסוגיה, בחנה ההנהלה את הנהלים שבפורטל וציינה כי הנהלים מיושנים ולא מעודכנים, חלקם רלוונטיים וחלקם לא, ובכוונת הנהלת המוקד לעדכן את הנהלים.

נוסף לכך העלתה הביקורת כי הנהלים הפנימיים שהגדיר המוקד נכתבו בתבנית כתיבה חופשית, וחלקם לא כוללים את כלל הפרטים הנדרשים כגון: מי כתב את הנוהל, מי אישר אותו, תאריך העדכון וכדומה. כמו כן המוקד לא פעל בהתאם לנוהל 09.00.01 המנחה בדבר אופן כתיבת הנהלים בעירייה והפצתם.

כאמור לעיל, כלל הנהלים הפנימיים של המוקד מוצגים במערכת ניהול ידע ונגישים לכלל עובדי המוקד. כמו כן, כפי שיתואר בפרק שישי להלן (כוח אדם והתאמתו לתפקיד), נציגי המוקד מקבלים הכשרות והדרכות נדרשות, כולל הסברים מפורטים של נוהלי העבודה הפנימיים.

מסקנות

1. נוהל עירוני 09.00.01 בנושא "נוהלי עבודה – כתיבה, עדכון ופרסום" מנחה בדבר אופן כתיבת נהלים והפצתם. בפועל, מרבית הנהלים שלפיהם המוקד מתנהל הם נהלים פנימיים שלא נכתבו ולא הופצו באופן מסודר בהתאם לנוהל זה. התנהלות זו מעידה על היעדר ספר נהלים מסודר ועדכני של המוקד ועלולה לפגוע בעבודת המוקד בשגרה ובחירום.
2. נוהלי המוקד העירוניים המופיעים בפורטל העובדים העירוני מיושנים מאוד ואינם מעודכנים – נכתבו לפני למעלה מ-20 שנה.
3. הנהלים שהתקבלו ומוצגים במערכת ניהול ידע הם נוהלי עבודה פנימיים ובלתי רשמיים. למרות חיוניותם, נהלים אלו נותרו כמסמכים פנימיים ולא שולבו ביעילות בפורטל העובדים העירוני. הפרדה זו מגבילה את הנגישות אליהם ומצמצמת את הפוטנציאל שלהם להפצת ידע בארגון.
4. לנהלים פנימיים רבים לא צוינו מועד כניסה לתוקף, מועד יציאה מתוקף. כמו כן מסקירת הנהלים הפנימיים עלה שתקופת התוקף משתנה משמעותית בין הנהלים השונים, נהלים מסוימים חרגו זמן רב אחרי פקיעת התוקף שלהם, בעוד אחרים תקפים לעוד שנים רבות בעתיד.
5. מרבית הנהלים הפנימיים במוקד מיושמים בידי עובדי המוקד. נמצאו מעט מקרים שבהם היישום טעון שיפור.

המלצות

על המוקד לעדכן את נוהלי המוקד הרשמיים המוצגים בפורטל העובדים העירוני, לרבות ביטול נהלים לא רלוונטיים. יש לפעול להסדרת נוהלי המוקד באופן המקובל, כמתואר בנוהל 09.00.01 ובהתאמה לצרכים הארגוניים המתפתחים ולשיטות העבודה המומלצות. נוסף לכך יש להחליט אילו נהלים יישארו בגדר נהלים פנימיים, ואילו נהלים יירשמו כנהלים רשמיים בעירייה.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

התוודענו לקיומה של רשימת נהלים בפורטל העובדים העירוני לאחר שהביקורת הפנתה את תשומת ליבנו לכך בבדיקתה. מצאנו שהנהלים שבפורטל ישנים מאוד, חלקם מלפני 20 שנה, והם אינם תואמים את אופי עבודת המוקד ותכולתה. אנו פועלים לעדכון הנהלים.

נוסף על כך קיימים נהלים פנימיים, הכוללים נוהלי עבודה מול אגפים ומחלקות בעירייה ונוהלי עבודה בתוך המוקד. כלל הנהלים מופיעים במערכת ניהול הידע של המוקד. השימוש בהם נפוץ ואנו עובדים על פיהם.

פרק שני

מערכות מחשוב ומאגרי מידע

מערכות מחשוב

מערכות לתפעול המוקד

לפעילותו השוטפת מוקד 106 משתמש באופן יום-יומי במערכות מחשוב המסייעות בהענקת שירות לתושב, מעקב אחר פניות, ריכוז נתוני נוכחות של עובדים וכדומה. להלן מערכות המחשוב העיקריות המשמשות את המוקד בפעילותו השוטפת:

מערכת CRM – מערכת לניהול פניות של חברת "אברא", שבה משתמשים גם מוקדים של עיריות אחרות. הפניות המועלות למערכת נשמרות בענן של חברת Microsoft, ושם הן מגובות.

עם קבלת שיחה מפונה, באחריות כל נציג ליצור פנייה במערכת CRM, שבה מתועדים פרטי הפונה, נושא הפנייה, הנציג שפתח את הפנייה ונתונים נוספים. באמצעות המערכת אפשר לעקוב אחר הטיפול בפניות. למערכת ממשקים עם מערכות נוספות של העירייה כגון "Simple Chat" (הצ'אט באתר) ואתר האינטרנט העירוני.

מרבית הפניות שמגיעות דרך הצ'אט שבאתר הן בקשות מידע, אך אם הפנייה שהתקבלה קשורה למפגע והפונה ציין נכון את נושא הפנייה – מערכת CRM יוצרת אוטומטית פנייה. מבדיקת הביקורת עלה שלא מבוצעת בקרת איכות על פניות שנפתחות דרך הצ'אט דוגמת סבירות מספר הפניות שנפתחו. יצוין שלאחר שמירת הפנייה אי-אפשר למחוק אותה מהמערכת, אלא רק לעדכן את הפרטים שבה.

יחידות העירייה מחויבות לעמוד ב-SLA (Service Level Agreement) – תקן שנקבע לזמן הטיפול המקסימלי בכל סוג פנייה (להלן: SLA). מערכת CRM מסמנת באמצעות צבעים את מצב הפניות, תחילה בצהוב ולאחר מכן פניות שחורגות מה-SLA מסומנות באדום. במערכת קיימות בקורות לוגיות מונעות כגון מספר טלפון לא חוקי, מספר זהות שגוי, פניות כפולות וכדומה.

מערכת Call Center – מערכת טלפוניה של חברת "ASPIRE", שדרכה מנוהלות השיחות הנכנסות למוקד. באמצעות המערכת מבוצע ניתוח של מספר השיחות הנכנסות למוקד, זמן שיחה ממוצע, זמן המתנה ממוצע, כמות שיחות ננטשות, מספר נציגים מחוברים וכדומה. על מסכי המוקד מוקרן כל הזמן "דשבורד" ובו נתונים על מצב השיחות במוקד באותו רגע. כך הנתונים מוצגים:

תמונה 1: הדשבורד במוקד



המערכת מציגה נתונים רבים המתעדכנים באופן שוטף בכל רגע נתון וכוללים זמן המתנה מרבי, מספר שיחות ממתנות, שיעור השיחות שנענות ושננטשות ונתונים נוספים. בתמונה שלעיל, שצולמה בעת ביקור במוקד, אפשר להבחין בתקלה, שכן אחוז השיחות הנענות והננטשות יחד אמור להסתכם בסך הכול ב-100%. אולם במצב שצולם הוא מסתכם ב-95.4%, כלומר 4.6% מהשיחות לא נכללו – דבר שמעיד על ליקוי בחישוב במערכת.

לביקורת נמסר כי לבכירים בעירייה יש גישה לדשבורד המוקד, ובהם ראש העירייה, מנכ"ל העירייה, ראש מינהל תפעול ומנהלת האגף לשירות עירוני וחויית לקוח.

בחדר המוקד שבו עובדים הנציגים מוקרנים נתונים נוספים על אודות כל נציג ומצב העבודה שלו באותו זמן, לצד שאר הנתונים, תמונות אבטחה ושידור חדשות בזמן אמת.

תמונה 2: חלל העבודה של המוקדנים



* בתמונה נראים מסכי הענק שמקרנים כל העת נתונים על שיחות נכנסות, שידורי חדשות, מצלמות אבטחה וכדומה.

מערכת ניתוב השיחות לא מציינת בפני הפונים הממתינים למענה את מיקומם בתור או את זמן ההמתנה הצפוי. בשל כך לעיתים הפונים פותחים את השיחה עם הנציגים בכעס על זמני ההמתנה,

דבר שעלול להשפיע על החוויה הכללית של הטיפול בפנייתם – גם במקרים שהנציגים פעלו כמצופה.

נוסף לכך במערכת הטלפוניה אפשר להקליט הודעה שתושמע בעת יצירת קשר עם המוקד במצבי חירום או לצורך פרסום מידע הנוגע לפונים רבים. כאשר שיחות רבות ממתינות למענה, המוקד מזהה שכנראה מדובר במפגע רחב היקף, ובמידת הצורך תועלה הקלטה שתישמע לפני המעבר לנציגים. כך יסופק מענה מיידי לרבים מהפונים, שייתר את העברתם לנציג ויקצר את זמני ההמתנה.

מערכת ההקלטות – במוקד פועלת מערכת הקלטות המתממשקת עם מערכת **Call Center** ומקליטה את כלל השיחות הנכנסות. המערכת אוגרת את ההקלטות ופרטים נוספים כגון שם הנציג שטיפל בפנייה, שעת הפנייה והשפה. לביקורת נמסר שנעשה ניסיון לממשק את מערכת ההקלטות גם עם מערכת הפניות CRM, אך נכון למועד כתיבת הדוח קושי טכני מונע את החיבור. לכן כיום אי-אפשר לבצע חיפוש מתקדם של הקלטות לפי נתונים דוגמת נושא הפנייה, אלא החיפוש מבוצע לפי תאריך, שעה ושם הנציג בלבד.

מערכת GIS (Geographic Information System) – מערכת מידע גיאוגרפית למיפוי ירושלים, שבאמצעותה המוקד מזהה כתובות ברחבי העיר ומפנה את האגפים הרלוונטיים לטיפול במפגעים. מערכת GIS מתממשקת עם מערכת הפניות CRM. השימוש במערכת נעשה באמצעות קליטת כתובת ומתן קואורדינטות X, Y המשויות לאזור המתאים לפי רבעים. באמצעות הכתובת ונושא הפנייה, הפנייה מועברת למחלקה הרלוונטית בעירייה.

מערכת Time Table – תוכנה אינטרנטית לסידור עבודה וניהול נוכחות. באמצעות המערכת הנציגים במוקד שולחים העדפות לשיבוץ למשמרות, ומוגדרים כוננים שיוקפצו בחירום או בהיעדרות בלתי צפויה של נציג אחר. כמו כן באמצעותה מתבצעים שיבוץ משמרות ומעקב אחר איחורים וחסורים של המוקדנים.

יישומון – היישומון של המוקד, שנקרא "106+", נועד לקצר את שרשרת השלבים בדרך לטיפול בפנייה באמצעות צמצום מעורבות הנציגים, וכך מקל את עומס הפניות המתקבלות בערוץ הטלפוני. הפונים דרך היישומון מסווגים את נושא הפנייה, ואז היא מועברת ישירות לטיפול מחלקה המתאימה. אולם בפועל אם הפונה מסווג את נושא הפנייה כ"אחר" – הפנייה מועברת לטיפול של נציג. לביקורת נמסר שהנושא נמצא בשלבי עבודה במוקד בכוונה להוסיף נושאי פנייה כדי שפניות רבות יותר ינותבו למחלקה המתאימה ללא התערבות נציג. כלי נוסף שנמצא בשלבי פיתוח ביישומון יאפשר לבדוק אילו פונים יצרו יותר מחמש פניות באותו החודש דרך היישומון.

היערכות לתקלות והתמודדות איתן

תקלות במערכת CRM – לביקורת נמסר שבדרך כלל התקלות במערכת נפתרות במהירות. כאשר מתגלה תקלה במערכת, אחראי המחשוב במוקד מאפיין את התקלה ויודע למי להפנות אותה במידת הצורך. עד לפתרון התקלה נפתח במוקד קובץ שיתופי שבו מתעדים את הפניות המתקבלות, ולאחר מכן הפניות מועברות בטלפון לטיפול היחידות השונות. בסיום התקלה כל הפניות שתועדו בקובץ השיתופי מועברות ל-CRM. קיימת קבוצת ווטסאפ ייעודית שבה חברים נציגי חברת "אברא", הממונה על המוקד, נציגי יחידת הדיגיטל אנשי מחשוב של העירייה כדי לצמצם ככל האפשר את משך התקלות במערכת.

תקלות במערכת Call Center – במקרה של תקלה במערכת הטלפוניה של חברת ASPIRE, מחלקת תקשורת בעירייה פונה לחברה. נוסף על כך לאחראי המחשוב במוקד יש ערוץ תקשורת ישיר מול נציגי החברה וכן קיימת קבוצת ווטסאפ משותפת לנציגי המוקד, נציגי החברה ומחלקת תקשורת בעירייה. בזמן תקלה מופעלים מספר מעגלים להתמודדות: ציר בתוך ASPIRE שמצלצל לכל הטלפונים במוקד במקביל וציר שיחות הנכנסות בשרשור או דרך נתב עסקי של בזק. בקריסת המערכת יעבור המוקד לתפקוד אנלוגי, והשיחות יופנו גם לאגפים נוספים בעירייה. במוקד יש גם טלפונים רגילים שבאמצעותם אפשר להתחבר ולהמשיך לקבל שיחות המגיעות למוקד.

למרות מעגלי ההיערכות שפורטו, מבירור עם הנהלת המוקד עלה כי מתגלות תקלות רבות במערכת הטלפוניה במוקד. בעיית תשתית בעירייה גורמת לכך ששיחות שנכנסות למוקד לעיתים לא מגיעות בפועל ואינן מאותרות, וכן יש בעיות בהקלטת השיחות. בבירורים שערך המוקד מול חברת ASPIRE ציינה החברה כי הבעיה אינה נובעת מהחומרה של ASPIRE, אלא כנראה מאי-התאמה של התשתית במוקד העירייה למערכות החברה. יצוין כי במעבר לשימוש בטלפון אנלוגי לא מתאפשר מעקב, ובדשבורד לא מוצגים כל הנתונים המופיעים בתפקוד מלא של המערכת. לביקורת נמסר שמנהלת המוקד ומנהלת האגף לשירות עירוני וחויית לקוח בוחנות בימים אלה מערכות טלפוניה חלופיות למוקד.

כפי שיפורט בהרחבה בנושא היערכות לחירום בפרק חמישי להלן, בחיבור מרחוק בטלפוניה יש קשיים המפריעים לחיבור עובדים לעבודה מרחוק – הן בשל חיבור לא יציב והן בשל אי-יכולת להקליט שיחות בעבודה מרחוק.

תקלות במערכת GIS – גם בהתממשקות של מערכות ה-GIS וה-CRM מתגלות לעיתים תקלות המונעות מהמערכת לזהות את שמות הרחובות המזונים בה.

דוגמאות לתקלות בעת ביקור שערך הביקורת במוקד

בעת ביקור במוקד ב-26.7.2023 הוצג במסכי המשל"ט של המוקד (מרכז השליטה של המוקד) (להלן: המשל"ט) כי מחוברים ארבעה נציגים במוקד בעוד שבמסך של האחמ"ש הוצג שמחוברים חמישה נציגים, הבדל המצביע על בעיית סנכרון בעמדות. לביקורת נמסר שהסיבה לפער היא שבמחשב המשל"ט לא עודכן שנציגה התחברה.

באותו זמן אירעה תקלת אינטרנט במחשב המרכזי בעמדת האחמ"ש, ולשם תיקונה הגיע טכנאי של חברת NESS.

ממשקים מחשוביים עם אגפי העירייה האחרים

כאמור, המוקד עובד עם אגפי עירייה שונים לצורך טיפול במפגעים שעליהם דיווחו התושבים. הטיפול בפניות מתבצע תוך מעקב אחריהן במערכת CRM, אך לא כל אגפי העירייה משתמשים ב-CRM באותו אופן שבו המוקד משתמש. לדוגמה, אגף אכיפה ושיטור עירוני משתמש במערכת נפרדת בעלת ממשק עם מערכת CRM. כאשר אגף אכיפה קולט פנייה מ-CRM, היא מיוצאת למערכת של אגף אכיפה ומקבלת מספר סידורי משלה. כל שינוי שיתבצע ב-CRM לאחר שמירת הפנייה לא יתעדכן במערכת של אגף אכיפה. יתרה מזו, נמסר לביקורת שעקב ההתממשקות נגרמות לעיתים

תקלות. באופן דומה גם האגף לפיקוח על הבנייה והמחלקה למבנים מסוכנים משתמשים במערכת נפרדת מ-CRM. דוגמה נוספת שנמסרה לביקורת וממחישה בעיות התממשקות של האגפים עם מערכת CRM נוגעת לתקלה שאירעה בחודש יולי 2023 במערכת ה-CRM. בעקבות התקלה הזו אגף תברואה לא קיבל פניות שנפתחו ומיועדות לטיפול.

יצוין כי האגף המטפל הוא שסוגר את הפנייה בסיום התהליך. לכן במקרים שתוארו כאשר הפנייה נסגרת, המוקד לא יכול לראות שנסגרה – דבר המקשה על סגירת מעגל בטיפול בפניות.

מסקנות

1. בדשבורד המוקדן במוקד יש אי-התאמה בתצוגה של שיעור השיחות הנענות אל מול הננטשות באופן שמעיד על בעיה במהימנות הנתונים המוצגים בו.
2. מערכת הטלפוניה לא מציינת בפני הפונים הממתנים למענה את מיקומם בתור ואת זמן ההמתנה צפוי. הדבר גורם לחלק מהפונים לנטוש את השיחה בטרם הגעתם לנציג ולפנות לנציג בכעס בעקבות זמן ההמתנה הארוך.
3. אי-יכולת לאתר הקלטות של שיחות לפי סוגי פניות פוגעת בביצוע בקרת איכות על השירות שניתן לפונים בנושאים השונים.
4. יישומן המוקדן במצבו הנוכחי מציע לפונים מגוון מצומצם מדי של נושאי מפגעים, ולכן בפניות רבות נושא המפגע מסומן כ"אחר", והפנייה מועברת לטיפול של נציג במוקד. הדבר פוגע במטרת היישומן לקצר את שרשרת השלבים בדרך לטיפול בפניות.
5. אומנם הביקורת התרשמה שהמוקד ערוך להמשך מתן מענה לפונים גם בזמן תקלות במערכת הטלפוניה, אך התדירות הגבוהה של התקלות האלו אינה סבירה לאור חשיבותה של הטלפוניה בפעילות השוטפת של המוקד.
6. ההתממשקות של מערכת GIS עם מערכת CRM אינה מיטבית ולעיתים מונעת זיהוי כתובות במערכת. מצב זה מקשה על הטיפול בפניות וסגירתן.
7. תקלות חוזרות ונשנות במחשבי המשל"ט מצביעות על בעיית סנכרון בעמדות הנציגים והצגה שגויה של מספר הנציגים הפעילים.
8. חלק מאגפי העירייה משתמשים במערכת CRM באופן שונה מהשימוש של המוקד, ובפועל עדכונים המוזנים ל-CRM מחלק מהאגפים לא מתעדכנים ברציפות במוקד ובאגפים אחרים. הדבר פוגע ביכולת המוקד לקבל תמונת מצב עדכנית על הטיפול בפניות ומקשה על סגירת מעגל הטיפול.

המלצות

1. לוודא שהנתונים המוצגים בדשבורד המוקדן יהיו מדויקים.
2. לבחון אפשרות שהפונה שממתין למענה טלפוני יקבל מידע על מיקומו בתור וזמן ההמתנה צפוי.

3. לתת עדיפות לפיתוח ממשק שיחבר בין מערכת הפניות CRM למערכת ההקלטות.
4. להגדיר ביישומון המוקד נושאי מפגעים נוספים, כולל בבחירה אינטואיטיבית, שיאפשר לדווח בנוחות על מפגעים בלא שהפנייה תעבור דרך נציג. כך תמומש אחת המטרות המרכזיות של היישומון – מתן מענה יעיל ונוח לפונים תוך צמצום מעורבות נציג אנושי.
5. לפעול בהקדם מול חברת ASPIRE לטיפול בתקלות החוזרות ונשנות במערכת הטלפוניה, ובמידת הצורך לשקול התקשרות עם חברה אחרת.
6. לפנות לגורמים האחראיים על מערכת ה-GIS ולדרוש לזהות ולתקן את הבעיה שמונעת מהמערכת לזהות שמות רחובות שמוזנים אליה.
7. לפנות לחברת אברא, האחראית על מערכת הפניות CRM, ולפתור מולה את בעיית הסנכרון בהצגת הנציגים המחוברים – אם הבעיה חוזרת על עצמה.
8. לפעול לכך שאגפי העירייה השונים והמוקד ישתמשו במערכת CRM באופן שהמערכת תתממשק עם כולם ותתעדכן באופן תקין ושוטף.

מערכת ניהול ידע

המערכת לניהול ידע במוקד היא מערכת חדשה בשם "ClearMash", שתפקידה לסייע בתהליכים של ארגון הידע ומינופו לטובת פעילות המוקד במטרה לספק לפונים שירות איכותי ככל האפשר. להנהלת המוקד ולעובדים בכירים יש הרשאות לעדכון המערכת. במוקד מועסקת עובדת בקרה שמתחזקת את המערכת ומנהלת את המידע שנאגר. במערכת נאגרים נהלים, אירועים, מצגות מידעיות (אינפורמטיביות) ותדריכים של האחמ"שים שהנציגים קוראים בתחילת כל משמרת. כמו כן המוקד פועל בימים אלה להכנסת מבדקי ידע לעובדים חדשים ולשמירתם במערכת.

חלק מהמידע מוזן למערכת בידי אחמ"שים, והוא מכיל מספרי טלפון של המוקד ועובדי המוקד, שמות בעלי התפקידים במוקד, סיווג של עובדי משמרות הבוקר ועובדי משמרות הלילה, כונויות ותדריכים. במקרה של תחלופה במשמרות (עקב חופשה או מחלה), האחמ"שים יעדכנו את התדריך היומי שהנציגים קוראים. באמצעות "מעקב משמרות אחמ"ש" אפשר לסקור את המתרחש בכל משמרת, כולל סיכום של הפניות שמתעדכן בכל עת. נוסף לכך המערכת מסייעת בפעילות בעת תקלה במערכות המידע, אפשר לגשת אליה מרחוק והיא מאפשרת לשתף קהילות לצפייה במידע הקיים במערכת.

נמצא שמערכת ClearMash לא מאפשרת יצוא מידע בקובצי וורד או PDF, ולצורך עבודת הביקורת יצוא המידע התבצע באמצעות חיתוכי מסך בלבד. הדבר מקשה לבצע בקרה ובחינה של נתונים הנמצאים במערכת.

בשעות הערב והלילה יש כוונים של יחידות שונות בעירייה (רשויות הרווחה, קידום נוער וכדומה). פרטי הכוונים, כגון שמותיהם ומספרי הטלפון שלהם, שמורים במערכת ניהול ידע. שמות הכוונים של אגף הרווחה מצוינים גם במערכת Time Table ומעודכנים מדי יום בידי האחמ"ש. העדכון נקרא "עדכון דף הכוונות בניהול ידע".

דוגמאות למידע חשוב למוקדנים, הכתוב במערכת ניהול ידע

פניות חירום – פניות הנוגעות למצבי חירום מצריכות מעקב של המוקדן. בעירייה יש צוות חירום שנקרא "צוות 4", הוא ממוקם בגבעת שאול (כלומר מרוחק מהמוקד) ועוסק בבטיחות במרחב הציבורי. כשנפתחות במוקד פניות בנושאים דוגמת שמן על הכביש או מכשול בכביש – המוקד מחויב להעביר את הפניות טלפונית לצוות 4 (נוסף לפתיחת הפנייה במערכת CRM). משך הטיפול המקסימלי (SLA) לבדיקות מהסוג הזה הוא עד שעה.

תברואה – במוקד פועל מכשיר "טלפון אדום" (מדובר במכשיר פלאפון נייד) המאפשר קשר ישיר ומהיר עם יחידות העירייה. מכשיר זה חבר בקבוצת ווטסאפ שבה מעודכן מי כונן ערב באגף תברואה. בהתאם לעדכון, האחמ"ש מציין בתדריך היומי במערכת ניהול ידע את שם הכונן. לדוגמה: אם מתקבל דיווח על פגר בין השעות 13:30–22:00, על נציגי המוקד לפנות טלפונית לכונן באגף תברואה ולבקש את טיפולם.

משל"ט אכיפה (שיטור עירוני) – כאמור, בשל הבדלים במערכות הממוחשבות, פנייה שנשמרה במערכת CRM והועברה לטיפול אגף אכיפה ושיטור עירוני – אי-אפשר להמשיך לעדכן את פרטיה במערכת CRM. אם יוכנסו עדכונים, השיטור העירוני לא יבחין בהם. לכן לפני השמירה ב-CRM חשוב לוודא שהפנייה כוללת את כל הנתונים הנדרשים, ואם הדבר לא נעשה – על המוקדן להתקשר לאגף אכיפה ושיטור עירוני ולעדכן טלפונית.

אירועי תרבות – איש קשר מטעם אגף תרבות שולח למוקד בדואר האלקטרוני את אירועי התרבות, והאחמ"ש במוקד מעלה למערכת ניהול ידע את קובץ ה-PDF שהתקבל. הביקורת מצאה שלעיתים מתגלות בעיות המקשות את פתיחת הקובץ במערכת ניהול ידע.

מסקנות

9. יש חשיבות רבה למערכת שתאגור את הידע במוקד ותאפשר שליפה נוחה שלו בעת הצורך. עם זאת מערכת ניהול הידע הקיימת, ClearMash, לא מאפשרת יצוא נוח ויעיל של הקבצים שנאגרים בה. על אף שבדרך כלל הגישה לחומרים נעשית מתוך המערכת, אפשרות לייצא קבצים מסוגים שונים, דוגמת אקסל ו-PDF, עשויה להועיל למטרות כגון ניתוח ובקרה ולמידת חומרים ללא התחברות למערכת.
10. מרבית המידע במערכת מוזן בהקלדה ידנית של האחמ"שים ולא באמצעות יבוא נתונים ממוחשב למערכת. הדבר עלול לגרום לעיכובים בהעלאת המידע ולאי-דיוקים וטעויות אנוש בהקלדת המידע.

המלצות

9. לבדוק עם החברה המתחזקת של מערכת ניהול הידע ClearMash אפשרות להוספת כלי נוח לייצוא קבצים מתוך המערכת כמו גם לייעול הכנסת מידע למערכת באמצעות יבוא ממוחשב של נתונים ומידע.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

המלצות 9-1

במוקד ארבע מערכות עבודה מרכזיות:

מערכת הטלפוניה של חברת ASPIRE.

מערכת ניהול פניות דיגיטליות של חברת Simple Chat.

מערכת ה-CRM של חברת Microsoft.

מערכת ניהול המידע של חברת ClearMash.

כלל המערכות מתוחזקות בידי אגף המחשוב ואגף לשירות עירוני וחויית לקוח ואנו פועלים יחדיו באופן שוטף וקבוע לתיקון, שדרוג ופיתוח המערכות האלו. כלל התקלות המצוינות בדוח תוקנו, ויתר ההמלצות שתלויות בנו נמצאות בפיתוח. כגון מושמע מידע על מיקום הפונה בתור.

חשוב לציין שהתקלות בקבלת השיחות הן זניחות יחסית להיקף הפעילות של המוקד. גם כשיש תקלה, אין עצירה מתמשכת של קבלת שיחות, אלא המוקד עובר למצב עוקף שבו השיחות מתקבלות בדרך ישירה עוקפת מרכזייה. מבחינתנו אין מניעה לבחון אפשרות של מרכזייה חלופית שתמנע את התקלות וגם תסייע לעבודה מרחוק.

כלל עבודת המוקד מתועדת במאגרי מידע הן לצורכי בקרה ושיפור תהליכים והן לטובת הפקת לקחים, קבלת החלטות ובניית תהליכי עבודה רחבי היקף.

פרק שלישי

תוכנית עבודה שנתית של המוקד לשנת 2023

בחינה של יעדי תוכנית העבודה השנתית של המוקד לשנת 2023 והעמידה בהם

מוקד 106 עורך אחת לשנה תוכנית עבודה שנתית הכוללת את מדדי התוצאה או התפוקה ואת אבני הדרך המרכזיות שבהן ירצה לעמוד בשנה הקרובה. בתוכנית העבודה מצוינים בין היתר הגורם האחראי לביצוע והמועדים של תחילת ביצוע וסיום ביצוע של התוכנית.

מבחינת תוכנית העבודה של המוקד לשנת 2023 עלה כי היא כללה שתי תוכניות משנה כמפורט:

- תוכנית לשיפור של איכות הטיפול וזמן המענה לתושב

- הוגדרו מדדי מענה טלפוני או כתוב לפי אחוזי מענה.
- הוגדרו מדדי צמצום פניות חוזרות ומתגלגלות.
- אבני דרך מרכזיות להרחבת משתמשי CRM.
- אבני דרך מרכזיות לטיפול במפגעים חריגים.
- אבני דרך מרכזיות להכשרות.

- תוכנית להגברת המודעות במזרח העיר לפניות למוקד

- הוגדרו מדדי מענה בערוצים דיגיטליים לפי אחוזי מענה.
- הגדלת מספר התושבים הפונים למוקד בערוצים דיגיטליים.
- צמצום מענה טלפוני באמצעות נציג אנושי.
- אבני דרך מרכזיות להגדלה והרחבה של ערוצי הפנייה הדיגיטליים.
- אבני דרך מרכזיות לשדרוג המענה ביישומון עירוני.
- אבני דרך מרכזיות להנגשת כל ערוצי התקשורת בשפה הערבית.

להלן פירוט עמידה או אי-עמידה של המוקד ביעדי התוכנית:

לוח 2: עמידה במדדים

ערך צפוי 2023	ערך ביצוע 2023	
תוכנית לשיפור של איכות הטיפול וזמן המענה לתושב		
מדד מענה טלפוני או כתוב לפי שיעור מענה	95%	92%
מענה טלפוני בתוך 30 שניות	80%	75%
מענה טלפוני בתוך 60 שניות	85%	85%
צמצום פניות חוזרות	0.2%	0.3%
צמצום פניות מתגלגלות	2%	3%
תוכנית להגברת המודעות במזרח העיר לפניות למוקד		
הגדלת המענה בערוצים דיגיטליים בדגש על שירות בווטסאפ לצורך הגדלת נגישות וזמינות	35%	20%
הגדלת מספר התושבים ממזרח העיר הפונים למוקד בערוצים דיגיטליים	10%	7%
צמצום מענה טלפוני באמצעות נציג אנושי	70%	80%

לוח 3: עמידה באבני הדרך

צפי 2023	ביצוע 2023	
תוכנית לשיפור של איכות הטיפול וזמן המענה לתושב		
הרחבת משתמשי CRM במחלקות משיקות וממשקים חיצוניים	ייעול עבודת המוקד אל מול ממשקי עבודה לשיפור חוויית השירות	הוקמו משתמשים וממשקים למערכת ה-CRM באגף לחינוך חרדי, רווחה, גיחון, מוריה וצוותי שפיר. כמו כן הוגדר נציג מתווך בין המוקד לחברות
צמצום פניות חוזרות	תוספת כוח אדם באמצעות חברת אריאל (שש משרות נוספות)	יושם פתרון ביניים למעקב אחר סגירת הטיפול בידי המוקד. לפי הפתרון, שני נציגי המוקד מטפלים בנושא בהנהלת האחראי ליחידת הבקרה במוקד
צמצום פניות מתגלגלות	תהליך שנתי לליווי והכשרות למיומנויות ניהול ושירות	כל נציג קיבל הכשרה יומית אחת בלבד

ביצוע 2023	צפי 2023	
תוכנית להגברת המודעות במזרח העיר לפניית למוקד		
לא מומש בשל בעיות תקציב	תהליך שנתי התאמה של תהליכי העבודה ושיטות תפעול יצירת תשתית טכנולוגית בניית תשתית בקרה וניהול	הגדלה והרחבה של ערוצי הפנייה הדיגיטליים למוקד. ניהול המענה בווטסאפ לצד ערוצי פנייה נוספים למוקד ליצירת נגישות וזמינות גבוהה של המוקד לתושב
בוצע – יישומון חדש עלה לאוויר ושילש את מספר המשתמשים בו	חידוש היישומון	שדרוג מענה ללקוח באמצעות יישומון עירוני
מומש, למעט ווטסאפ שלא עלה כלל		הנגשת כל ערוצי התקשורת בשפה הערבית: יישומון ובוט בווטסאפ

מסקנות

המוקד לא עמד ברוב המדדים שהוגדרו בתוכנית העבודה וכן לא עמד במרבית אבני הדרך בשנת 2023. המשמעות היא פגיעה באיכות השירות שהמוקד מעניק לגורמים הנעזרים בו.

המלצות

על הנהלת המוקד לבנות תוכנית עבודה המבוססת על תקציב מציאותי כדי שהתוכנית תיושם.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

תוכנית העבודה נבנית בהתאם לצורך שאנו מזהים לשם מילוי תפקידנו ביעילות ובשירותיות ומבוצעת בהתאם לתקציב שאושר לכך.

פרק רביעי ניהול ביצועים ועילות בטיפול בפניות וסגירת פניות

דרכי הפנייה למוקד

פניות למוקד השירות יכולות להתבצע דרך מספר ערוצים, כמפורט להלן:

תרשים 5: ערוצי ההתקשרות עם מוקד 106



מענה טלפוני – המענה הטלפוני עם הנציג מציע מגוון שלוחות בנושאים כגון פגיעה ואלימות במשפחה (המציע קישור לרווחה), דיור מוגן לאוכלוסייה ותיקה, תשלומים, נושאי מים וביוב, אגף שומה וגבייה, חינוך וכדומה.

כפי שצוין (בפרק שני – מערכות מחשוב ומאגרי מידע) לגבי מערכת הטלפוניה, כשידוע מראש על אירוע קיצוני שצפוי להעלות את היקף השיחות הנכנסות למוקד, דוגמת מרתון ירושלים או אירוע שלג, מושמעת הקלטת הסבר על המצב (למשל הודעה על מוסדות החינוך הסגורים בעקבות השלג). ההקלטה ממתנת את מספר השיחות המועברות לנציגים וכך מייעלת את פעילות המוקד.

לביקורת נמסר שהמוקד מציע תקשורת בשש שפות: עברית, ערבית, אנגלית, רוסית, צרפתית ואמהרית. אולם הבדיקה העלתה כי בפועל בניתוב השיחות יש רק חמש שלוחות של שפות, ולשפה האמהרית אין שלוחה. מבירור עם המוקד עלה שעובדים בו נציגים דוברי אמהרית, אך השפה אינה מוצעת בניתוב.

נמצא כי המענה בשפות הנוספות ניתן בימים ראשון-חמישי בין השעות 08:00–16:00 בלבד. קיים גם מוקד של שיחות ועידה המציע תרגום שפות, כך שכאשר נציג הדובר שפה כלשהי לא נמצא במוקד, אפשר לצרפו לשיחת ועידה לצורך תרגום.

מכשיר "טלפון אדום" המוצב במוקד מאפשר ליצור קשר ישיר עם מחלקות העירייה לשם קיצור זמני הטיפול בפניות.

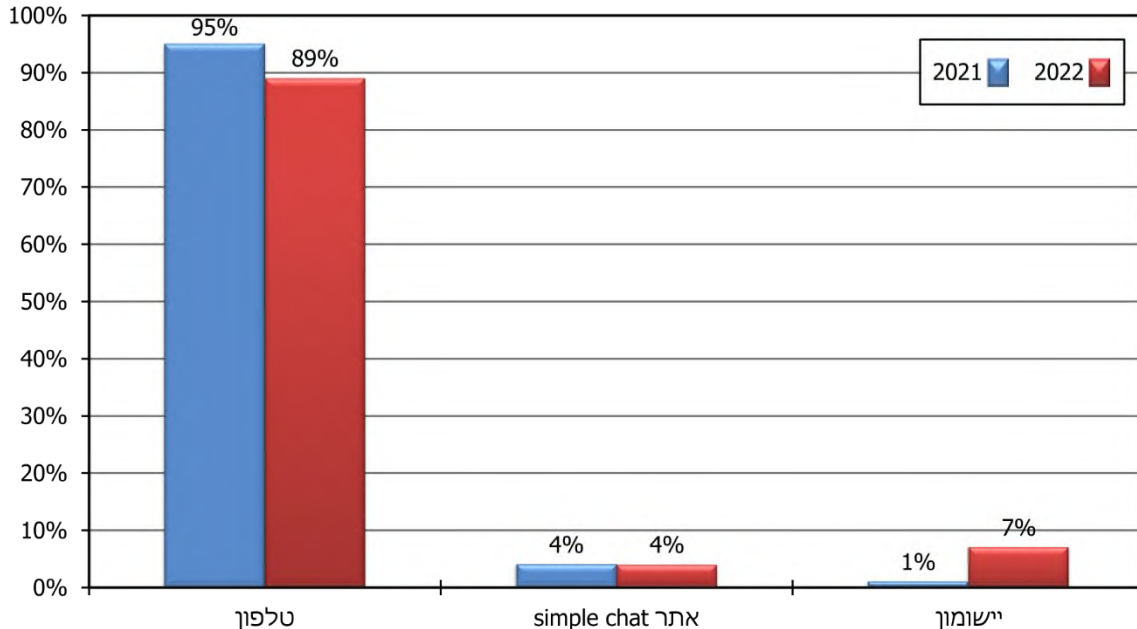
במהלך שיחה עם נציג הפונה יכול לשלוח תמונות למספר הווטסאפ של המוקד וגם לקבל דרכו עדכונים. נוסף לכך פיתוח חדש מאפשר למוקד לשלוח קישור במסרון שבאמצעותו הפונה מצרף תמונה.

אתר האינטרנט והיישומון – באתר האינטרנט העירוני אפשר להגיש פנייה למוקד דרך טופס מקוון וכן לנהל צ'אט עם נציג המוקד. הצ'אט פעיל בשעות 8:00–16:00. כמו כן מתקבלות פניות מהאתר דרך היישומון החדש שפותח למוקד. לצורך פתיחת פנייה באתר או ביישומון הפונה מתבקש להקליד מספר תעודת זהות תקין (מופיעה התראה אם המספר לא תקין). בכל משמרת בוקר מוקצה נציג שעונה רק לפניות המתקבלות באמצעות הצ'אט באתר (מערכת Simple Chat) או ביישומון ומסווג את הפניות במערכת ה-CRM תחת "Simple". הנציג מתעד את הפניות הללו ב-CRM ומנתב כל פנייה לטיפול היחידה המתאימה.

אם נפתחה פנייה קודמת באותו נושא ובאותה כתובת, המערכת מקפיצה התראת פנייה כפולה, ועל המוקדן לבדוק אם מדובר באותו מקרה בדיוק. במקרה כזה המוקדן יסווג את הפנייה כפנייה כפולה, ולאחר הטיפול נסגרות כל הפניות הקשורות לאותו נושא.

בתרשים שלהלן מוצג פילוח הפניות למוקד בשנים 2021 ו-2022:

תרשים 6: פילוח פניות למוקד לפי ערוצי תקשורת בשנים 2021 ו-2022



בפילוח הפניות לפי ערוצי יצירת קשר אפשר לראות שהערוץ העיקרי המשמש לפנייה למוקד הוא הערוץ הטלפוני. עם זאת נרשמה עלייה בשיעור השימוש ביישומון מ-1% (כ-4,500 פניות) בשנת 2021 ל-7% (כ-24,000 פניות) בשנת 2022. חשוב להשקיע מאמצים להפניית פונים רבים ככל האפשר לשימוש ביישומון ובצ'אט באתר, שכן ככל שיגבר השימוש בערוצים אלו – יוקל העומס על הנציגים המטפלים בפניות הטלפוניות.

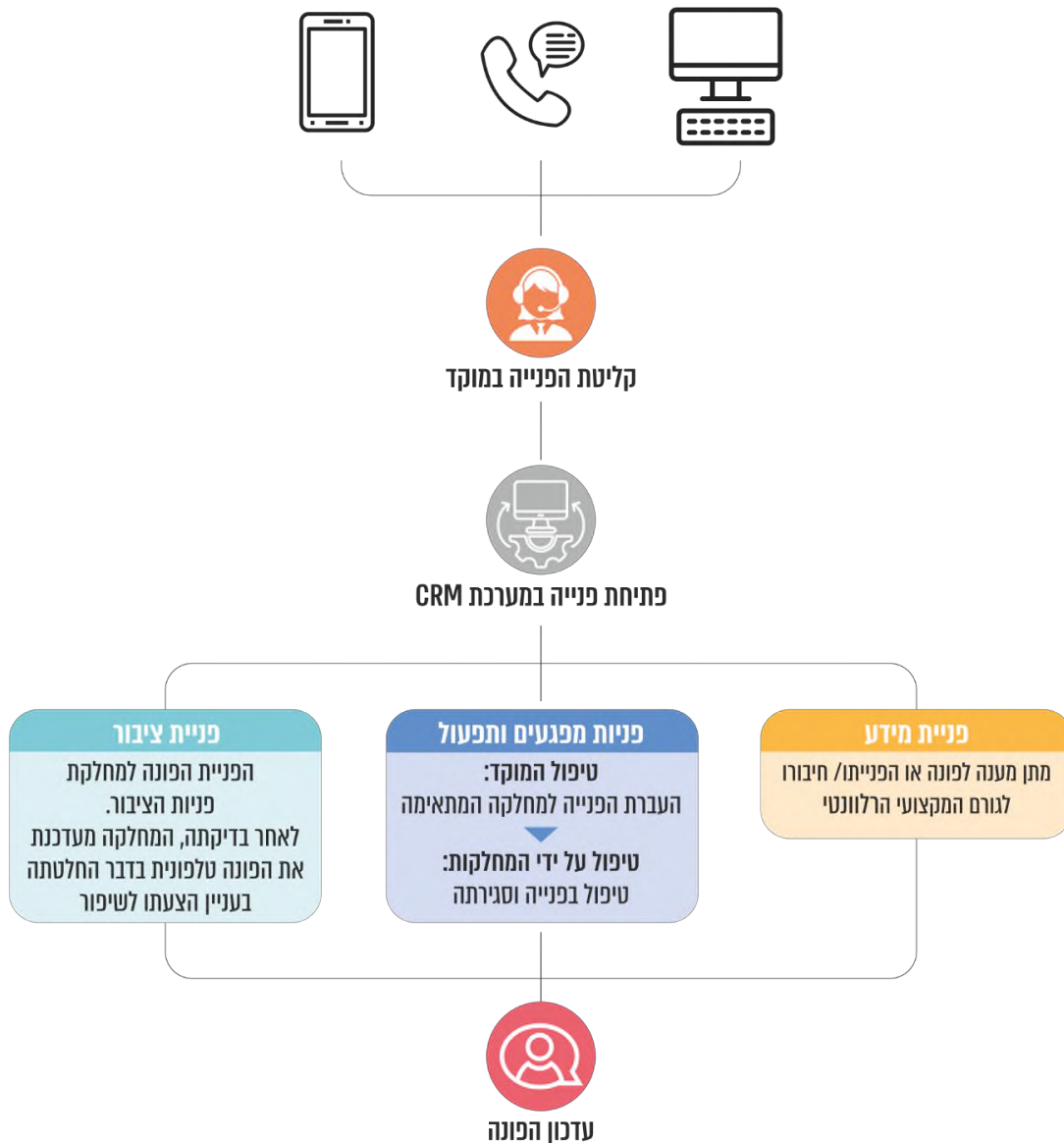
סוגי פניות במוקד והליך הטיפול בפניות

הפניות המתקבלות במוקד מחולקות לשלושה סוגים:

- פניות מפגעים ותפעול – פניות שבהן הפונה מדווח על מפגעים במרחב הציבורי שבהם יש לטפל באמצעות יחידות העירייה השונות.
- פניות מידע – פניות לקבלת מידע על אודות אירועי ספורט ותרבות, שירותי בריאות, חינוך ועוד.
- פניות ציבור – פניות שבהן הפונה מעלה הצעות לשיפור חזות העיר, כולל התקנת פריטים שאינם קיימים בפועל אך יש בהם צורך (למשל ספסלים, מסעדי יד ותאורה נוספת).

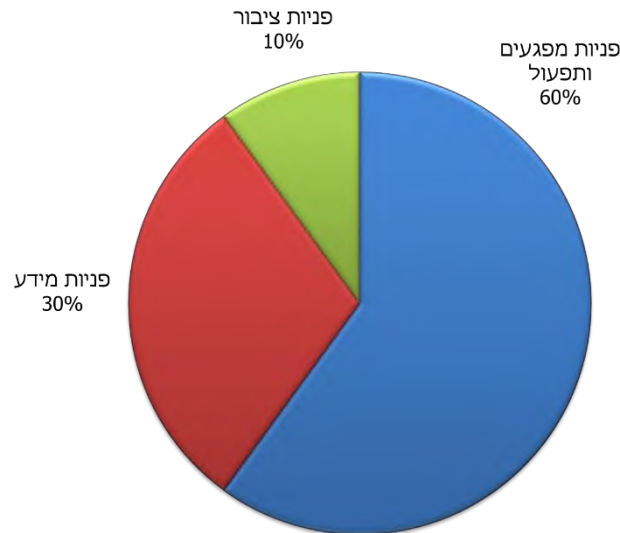
הליך הטיפול עד לסגירת הפנייה משתנה בין סוגי הפניות:

תרשים 7: הליך הטיפול בפנייה לפי סוג הפנייה



בשנת 2022 התחלקו סוגי הפניות למוקד באופן שמוצג בתרשים שלהלן (מתוך דוח סיכום שנת 2022):

תרשים 8: התפלגות סוגי הפניות במוקד בשנת 2022



בחציון הראשון של שנת 2023 התפלגות סוגי הפניות הייתה זהה לזו שהוצגה לשנת 2022.

מסקנות

1. בניתוב השלוחות במענה הטלפוני לא מוצעת האפשרות לשיחה בשפה האמהרית למרות שהאפשרות קיימת. כמו כן בשעות שבהן לא ניתן שירות בשפות זרות, ייתכן שהפונים אינם מודעים לכך שביכולתם ליצור קשר עם המוקד ולנהל שיחת ועידה עם מתרגם. בשל כך הם עלולים לנתק את השיחה בטרם הגעתם לנציג.

המלצות

1. לעדכן את השלוחות במענה הטלפוני כך שתוצע שיחה גם בשפה האמהרית, וכן לציין במענה שאפשר לבקש מהמוקד שיחת ועידה עם מתרגם גם מחוץ לשעות השירות בשפות זרות.

ביקורת מדגמית של טיפול בפניות במוקד

האזנה לשיחות בזמן אמת

צוות הביקורת ביקר במוקד והאזין בזמן אמת לכ-40 שיחות שניהלו נציגים שונים. בהאזנה נבחנו היבטים מרכזיים בפעילות השוטפת של המוקדנים, ובהם בין היתר: פעילות המוקד במערכת CRM,

העברת פניות לאגפים עירוניים (תברואה, שפ"ע וכיוצא בזה) וכן לגורמים חוץ-עירוניים (כגון חברת הגיחון). להלן עיקרי הממצאים:

קושי בקליטת כתובת הפניות

בהאזנה לשיחות בזמן אמת (וגם בהאזנה לשיחות מוקלטות, שעליהן יורחב להלן בהמשך הפרק) התגלתה בעיה מרכזית, שחזרה בשיחות רבות, הנוגעת לקושי בזיהוי כתובת האירוע. בחלק מהמקרים היה קושי לשמוע את הכתובת שמסר הפונה בטלפון, ובאחרים המוקדן לא הכיר את שם הרחוב ולכן התקשה למצוא אותו במערכת. בפועל נמצא שהמוקדן מבקש לעיתים מספר פעמים (שלוש ואף ארבע פעמים) את שם הרחוב עד לאיתורו במערכת. הדבר פוגע ביעילות הטיפול בפניות, מאריך את זמן הטיפול הממוצע וכן מציג את המוקדן כלא מקצועי בעיני הפונה. למרות האפשרות להקליד במערכת * (כוכבית) ואחריה מספר אותיות רצופות מתוך שם הרחוב כדי לקבל הצעות אפשריות לרחובות במערכת, הנציגים עדיין מתקשים לזהות את שמות הרחובות.

המגזר הערבי – הקושי בקליטת הכתובות מחריף בשיחות עם פונים מקרב המגזר הערבי. בשיחות אלה קשה במיוחד לאתר את שמות הרחובות (שחלקם בתוך כפרים שהמוקדנים אינם מכירים כלל), ולעיתים מדובר באזורים שבהם אין שמות לרחובות, דבר שמאלץ את הפונים לנסות לתאר בכלליות את מקום הדיווח. לדוגמה באחת השיחות ששמעה הביקורת, ביקשה המוקדנית ל"מספר פעמים שם של רחוב בעיר העתיקה, אך לא הצליחה לזהותו עד שנעזרה במוקדן שישב לידה והכיר את הרחוב.

דוגמה לשיחה בזמן אמת המעידה על בעייתיות בסגירת פניות על ידי המחלקות

בביקור שנערך במוקד ב-26.7.2023 האזינה הביקורת לשיחה עם תושבת העיר שהתקשרה בנוגע לפנייה שפתחה שלושה חודשים קודם לכן (ב-25.4.2023), ובה דיווחה על מכונת ללא אוויר בצמיגים שעומדת באותו מקום. בפנייתה הראשונה בחודש אפריל הובטח לתושבת שהנושא יטופל בתוך שלושה חודשים. אולם הפנייה לא טופלה בפרק הזמן שהובטח, ולכן פנתה שוב למוקד. המוקדנית פנתה למוקד אכיפה ושיטור עירוני וביררה מה מצב הפנייה, והנציג השיב שהאירוע נסגר ב-4.5.2023 (כלומר 10 ימים אחרי פתיחת הפנייה המקורית). למעשה התושבת חיכתה לשווא במשך כחודשיים וחצי לטיפול בפנייה. בבירור שערכה המוקדנית נמסר לה מאגף אכיפה ושיטור עירוני שהפנייה נסגרה מאחר שככל הנראה לא מצאו את הרכב.

מצב זה הצריך פתיחת פנייה נוספת ב-26.7.2023, עם פנייתה השנייה של התושבת, שנאלצה להמתין תקופה נוספת לטיפול בפנייה. ב-30.8.2023 ערכה הביקורת ביקור נוסף במוקד וניסתה לברר אם הפנייה טופלה. אך בשיחה במועד זה עם אגף אכיפה ושיטור עירוני נמסר שהפנייה נמצאת בטיפול, והטיפול טרם הסתיים. נכון למועד כתיבת הביקורת טרם התקבל מהמוקד מענה לגבי מצב הפנייה ואם היא טופלה. מקרה זה מצביע על כשל בסגירת המעגל מול הפונה וליקוי בשיתוף הפעולה בין המוקד ליחידות העירייה. המוקד ככל הנראה לא עודכן בכך שהרכב לא נמצא בעת הטיפול באירוע, התייחס לאירוע כסגור ואף לא וידא מול האגף שהמקרה טופל.

כאמור, עולה שעד מועד סיום הביקורת לא בוצעה סגירת מעגל בנושא הפנייה, ולא ברור אם האירוע טופל באופן סופי.

לצד ההאזנה לשיחות הטלפוניות במוקד, הביקורת בדקה מדגמית בזמן אמת פניות שהתקבלו דרך הצ'אט ובפניות מקוונות דרך אתר האינטרנט העירוני. בפניות שנדגמו התקבלו בירורים בנושא ארנונה שהופנו למוקד ארנונה, בירור שהצריך פנייה לאגף משאבי אנוש ובירור בנושא גרפיטי שהופנה לאגף שפ"ע תוך פתיחת פנייה ב-CRM.

האזנה לשיחות מוקלטות

צוות הביקורת דגם 16 שיחות מוקלטות מתוך מערכת המחשוב. מהאזנה לשיחות המוקלטות עלו הממצאים שלהלן:

לוח 4: שיחות מוקלטות שנדגמו בעת ביקור במוקד

מספר סידורי	תאריך	שעה	שם נציג	תמצית הפנייה	הערות
1.	25.7.2023	10:02	ל'	בקשת מידע על אירוע תרבות "עולים לירושלים"	המוקדנית השיבה לפונה שהנושא אינו קשור למוקד והעבירה את הפנייה לאגף תרבות. הפנייה לא טופלה כראוי כי אירועי התרבות הם מתחומי אחריותו של המוקד, ועל המוקדנית היה להשיב שטרם יצא פרסום רשמי בנוגע לאירוע.
2.	24.7.2023	23:54	א'	דיווח על בעיית מים	המוקדנית חיברה את השיחה למוקד הגיחון והמתינה לוודא שהחיבור התבצע והשיחה מטופלת. עם זאת המוקדנית לא תיעדה את הפנייה במערכת, דבר שמעיד על אי-ציות לנהלים בכל הקשור לתיעוד הפנייה.
3.	20.7.2023	11:05	נ'	דיווח על עמוד שנפל	המוקדן טיפל בפנייה בחוסר סבלנות, לא הצליח לאתר את הכתובת, התייחס לפונה בחוסר נימוס והשיחה נותקה (לא ידוע ביוזמת מי). יתרה מכך, הפנייה לא תועדה במערכת. בבירור שערכה הביקורת על המקרה, נמסר מהמוקד שזמן מה לפני הביקור גילה המוקד את הקושי בעבודת המוקדן וערך לו שימוע לפני פיטורים.
4.	20.7.2023	12:57	י'	דיווח על עמוד שנפל	מדובר בשיחה נוספת מאותה פונה שלעיל. הפעם המוקדנית התנהלה בסבלנות, שמעה את המקרה, זיהתה את הכתובת והעבירה את הפנייה למחלקה המטפלת כנדרש. אך הפונה בעלת ליקויי ראייה, והמוקדנית לא הקריאה לה את מספר הפנייה (שסביר שלא תוכל לראות בעצמה בהודעה) ולא הסבירה לה מי הגורם שאליו הועברה הפנייה ומה צפי הזמן לטיפול בה.

מספר סידורי	תאריך	שעה	שם נציג	תמצית הפנייה	הערות
5.	20.7.2023	13:16	ט'	תעודת זהות שאבדה	הפונה איבדה תעודת זהות בגן העצמאות. כשהתברר שהמשטרה לא הצליחה לסייע במציאת התעודה, המוקדנית העבירה את מספר הטלפון של הפונה למחלקת גננות כדי לבדוק אם עובדי המחלקה הצליחו לאתרה. הטיפול בפנייה תקין.
6.	24.7.2023	9:00	ע'	דיווח על פגרי חיה	הפונה זיהה פגרי של חיה ברחוב. המוקדנית יצרה קשר עם הפונה בווטסאפ של המוקד וקיבלה תמונה של הפגרי. התמונה הועלתה והפנייה הועברה לאגף תברואה. במערכת מתואר הטיפול של אגף תברואה בתוך שעה ו-20 דקות מקבלת הפנייה. הטיפול בפנייה תקין.
7.	13.8.2023	14:13	מ'	בירור לגבי חנייה	הפונה שאלה אם מותר לחנות עם תו נכה באזור 6, והמוקדן השיב לה כנדרש. הפנייה תועדה כ"מידע בירור", אך המוקדן לא פירט מעבר לכך. על המוקדן היה לבחור בתת-נושא "מידע חנייה". במשוב דירגה הפונה את השירות 2 מתוך 5.
8.	13.8.2023	10:08	מ'	תלונה על רכב חוסם ברחוב	הפונה מסר שבפנייה קודמת באותו בוקר התלונן על רכב שחוסם ומפריע למעבר כלי רכב, אך הנושא טרם טופל למרות שהובטח לו שמהפיקוח העירוני יחזרו אליו בתוך כשעה. המוקדנית חיפשה את הפנייה הראשונה במערכת, ולאחר מכן חיברה את השיחה למשל"ט אכיפה ושיטור עירוני. ניסיון החיבור התארך, ובזמן ההמתנה המוקדן לא יכול ליצור קשר עם הפונה שממתין על הקו. לאחר החיבור, המוקדנית השיבה לפונה שייצרו איתו קשר, אך הפונה לא הבין מתי. לדעת הביקורת, הפנייה טופלה באופן סביר, אם כי יש מקום לשיפור בסיום השיחה והרגעת הפונה.
9.	11.8.2023	14:04	ל'	דיווח על מכולה של שיפוצים	הפונה דיווחה על מכולה שהוצבה במסגרת שיפוצים אך התושבים מילאו אותה באשפה. המוקדנית לא הסבירה לפונה שביום שישי בשעה 14:00 אין תורנים, ולכן הפונה התקשרה שוב למוחרת (ראו להלן). הטיפול בפנייה היה לקוי, והיה מקום להסבר מפורט יותר לפונה וכך לחסוך שיחה נוספת ומיותרת למוקד.

מספר סידורי	תאריך	שעה	שם נציג	תמצית הפנייה	הערות
10.	12.8.2023	11:34	ל'	דיווח על מכולה של שיפוצים	בהמשך לפנייה שלעיל, התקשרה הפונה פעם נוספת לגבי המכולה. ביום זה הייתה תקלה במערכת ההקלטות ולכן אי-אפשר היה להאזין לשיחה. הדבר מעיד על תקלות שמתגלות לעיתים במערכת ההקלטות, כפי שפורט בפרק שני לעיל.
11.	12.8.2023	13:05	ל'	דיווח על מזיקים	הפונה התקשרה לדווח על לטאות ותיקנים ברחוב. המוקדנית טיפלה בפנייה בחוסר עניין. יום למוחרת בשעה 15:32 נרשם במערכת שעובד ממחלקת הדברה טיפל באירוע.
12.	14.8.2023	05:36	ש'	דיווח על שיבושי תנועה	הפונה דיווח על כביש משובש שאי-אפשר לנסוע בו עקב בורות. המוקדנית לא תיעדה את הפנייה במערכת.
13.	14.8.2023	06:13	ש'	דיווח על פגר חיה	הפונה התלונן על פגר חיה בצד הכביש. המוקדנית ביקשה את שם הפונה, והוא השיב "תודה". המוקדנית השיבה חזרה "תודה" ולא התעקשה לקבל את שמו. לא נמצא במערכת תיעוד לפנייה.
14.	14.8.2023	06:40	ח'	דיווח על מזלות בכביש	הפונה התלונן על מזלות מים בכביש. המוקדן חיבר את השיחה לגיחון ותיעד את הפנייה במערכת. הטיפול תקין.
15.	13.8.2023	00:00	א'	בירור בנוגע לעבודות הרכבת הקלה	הפונה שאל על פינוי ברחוב בר אילן בשל עבודות הרכבת הקלה. המוקדנית הפנתה את הפונה לעובדת המוקד בשם א' מחברת מוריה ואמרה לו להתקשר למוחרת בבוקר ושהיא לא יודעת איך לסייע. הטיפול לא תקין כי הנציגה לא תיעדה את הפנייה במערכת והיה עליה לבקש את פרטי הפונה וליזום בעצמה את הקישור לחברת מוריה. גם אם הפונה היה מתקשר למוחרת בבוקר, היה מגיע שוב למוקדן כלשהו ולא לנציגה של חברת מוריה שתפקידה לענות על הפניות שכבר מתועדות ב-CRM.
16.	9.8.2023	11:53	י'	דיווח על רכב חוסם	הפונה התלונן על רכב חוסם. הנציגה רשמה את שם הרחוב שבו הרכב נמצא, סוג הרכב, צבע ומספר הרישוי והעבירה את הפנייה לאגף אכיפה ושיטור עירוני לאיתור הבעלים. הפנייה סומנה כמטופלת בשעה 13:02. המוקדנית תיעדה את הפנייה במערכת כ"חסימת כניסה לאתר עבודה". הטיפול בפנייה תקין.

מסקנות

2. בהאזנה לשיחות במוקד זוהה שבשיחות רבות התקשו הנציגים להבין את כתובת הדיווח, אם בעקבות קושי טכני לשמוע את הפונה ואם בשל חוסר היכרות של הנציג עם שם הרחוב. הדבר מאריך את זמן השיחה הממוצע ומציג את המוקד כלא מקצועי בעיני הפונה.
3. אי-תיעוד פניות במערכת CRM הוא בניגוד לנהלים ומונע מעקב במערכת אחר הטיפול בפניות באופן שפוגע בהליך סגירת הפניות ובשירות הניתן לתושב.
4. בחלק מהשיחות נמצאו ליקויים בהתנהלות המוקדנים כגון חוסר סבלנות, אי הכרת תחומי האחריות של המוקד ובשל כך הפניה למחלקות אחרות של נושאים שנמצאים בתחומי פעילותו של המוקד, אי-עדכון הפונים לגבי שעות פעילות מחלקות אחרות וכדומה.

המלצות

2. למצוא פתרון לייעול קליטת הכתובת של הפונה. לדוגמה כשיש קושי במציאת הכתובת, לאחר מספר ניסיונות כושלים בקליטת הכתובת מהפונה, יש להציע לו כלי דיגיטלי לשליחת מיקום שבאמצעותו יוכל הנציג לזהות את שם הרחוב. אפשר לעשות זאת דרך הטלפון הנייד שבו משתמשים לווסטאפ של המוקד.
3. לעקוב אחר תיעוד הפניות ולהדגיש בפני הנציגים את חשיבות התיעוד במערכת. מצופה מאחראי המשמרת להדגיש נושא זה. ייתכן שהפקת דוח אישי לכל נציג בסיום משמרת, שבו יוצג היחס בין שיחות לפניות מתועדות, ידגיש את חשיבות התיעוד.
4. לנוכח אירועים מרכזיים או נושאים שחוזרים בשיחות רבות, מומלץ לבצע ריענון לנציגים ולתזכר אותם אילו נושאים נמצאים באחריות המוקד ובאילו נושאים על הפונים לפנות לאגפי העירייה השונים.

מעקב אחר פניית תושב עד לסגירת הפנייה

אופן סגירת פנייה

כשתושב מתקשר למוקד בנוגע לנושא הדורש טיפול, המוקד מעביר את הטיפול ליחידה המתאימה בעירייה, והיא שסוגרת את הפנייה. סגירת הפנייה מבוצעת במערכת ה-CRM או ביישומון – שמקושר ל-CRM – בנייד של עובדי השטח. לאחר סגירת הפנייה, נשלח לפונה מסרון (SMS) המעדכן שהפנייה טופלה. בפניות ציבור, שבהן הפונים מעלים הצעות לשיפור ולטיפול בנושאים שבעת הפנייה אינם קיימים בשטח (כגון התקנת ספסל חדש או הוספת עמוד תאורה), הפונה יקבל עדכון טלפוני לגבי פנייתו.

נמצא כי עם פתיחת הפנייה במוקד, היא מועברת ליחידה המטפלת, ומשלב זה המוקד לא ממשיך במעקב יזום אחר הטיפול בפנייה. המוקד ימשיך לעקוב אחר הפנייה רק במקרים שבהם הפנייה חוזרת למוקד, כגון תושב לא מרוצה שמתקשר בשנית או מחלקה שמחזירה את הפנייה בטענה שהיא שייכת למחלקה אחרת.

הביקורת דגמה פניות ואת אופן סגירתן בידי המחלקות. נמצאו הן פניות שנסגרו כיאות, הן פניות שטרם נסגרו או פניות מתגלגלות והן פניות שטרם נסגרו וחורגות מזמן ה-SLA שהוקצב להן.

כפי שפורט בהמשך הפרק, יצוין כי אין במוקד גורם שתפקידו לדגום באופן שוטף פניות שנסגרו בידי המחלקות ולערוך בדיקה שוטפת מול התושבים אם פנייתם טופלה לשביעות רצונם. גם במדריך של משרד הפנים, "ניהול המוקד העירוני" (אוגוסט 2021), מומלץ שהמוקד יערוך תחקירים ושיחות יזומות עם תושבים כדי לשלוט על מעגל השירות וסגירת הפנייה.

בהקשר זה ראו בהמשך הפרק הרחבות בנושא בקרה אחר הפניות המתגלגלות ובנושא ניתוחים אנליטיים המועברים למחלקות עם פניות פתוחות שטרם טופלו.

פנייה מחדש – "תלונות חוזרות"

במקרה שפונה עודכן כי פנייתו טופלה אך ראה שהמקרה לא טופל בשטח, הוא מתקשר למוקד ומציין שהטיפול לא בוצע בפועל. המוקדן משנה את מצב הפנייה ל"פנייה מחדש". הפנייה המחודשת מגיעה ללוח הבקרה בשל יחידת הבקרה של המוקד, וזו יוצרת קשר עם המחלקה המקצועית ובודקת מדוע סומן שהאירוע טופל על אף שלא טופל. לרוב הטיפול מצולם, לכן אם האירוע אכן טופל המחלקה שולחת את הצילום לשם בירור הסוגיה, ולאחר מכן העניין נבדק ומתואם מול הפונה.

במקרה שפנייה סומנה כסגורה ובעקבות פנייה מהתושב התברר שאינה טופלה, היא מועברת ב-CRM לטיפול יחידת הבקרה. אם המפגע לא נמצא בשטח ולדעת יחידת הבקרה המפגע טופל כראוי, מנסים להתקשר לפונה מספר פעמים. באין מענה תישלח לו הודעה: "הצוות הגיע למקום, אך לא מצא את מקור פנייתך. לא היה באפשרותנו להשיגך, יש לחזור וליצור קשר עם מוקד 106".

מבדיקת מספר הפניות שנסגרו כ"טופל" ולאחר מכן נפתחו מחדש, עולה שהפניות מסוג זה נמצאות במגמת ירידה. שיעור הפניות השנתי מסוג זה נמוך מ-1% מסך פניות התפעול במוקד, וליתר דיוק 0.78% מסך פניות התפעול בשנת 2022 ו-0.46% מסך פניות התפעול במחצית הראשונה של שנת 2023. בשנת 2021 היו כ-5,550 פניות מסוג זה, ואילו בשנת 2022 נצפתה ירידה של 54%, ומספר הפניות מסוג הסתכם בכ-2,550. גם במחצית הראשונה של שנת 2023 נצפתה ירידה דומה. במחצית הראשונה של שנת 2022 היו 1,743 פניות מסוג זה, ואילו במחצית הראשונה של שנת 2023 נמצאו 530 פניות שנסגרו כ"טופל" אך לא טופלו בפועל, כלומר קיטון של 70%.

יודגש כי נתונים אלו מצביעים רק על הפניות שסומנו כ"טופל" ולא טופלו בפועל ושבהן הפונים **התקשרו למוקד בשנית**. במקרים שהפונה לא עדכן את המוקד שהמפגע לא טופל בשטח – הפנייה לא נכללה בחישוב שהוצג.

א-י-שמירה של נתוני הפונים

במהלך הביקורת עלה כי נתוני הפונים לא תמיד נשמרים במערכת ה-CRM. אם הנציג המטפל לא שומר באופן יזום את פרטי הפונה, המערכת לא שומרת אותם אוטומטית. ולכן במקרה שהפונה יתקשר למוקד פעם נוספת, לנציג החדש שיטפל לא יהיו נתונים על אודות הפונה כגון שם, מספר טלפון נייד, כתובת, פניות מקושרות וכדומה. דוגמה לכך אפשר לראות בלוח 4 לעיל (מקרים 3, 4), שבה המוקדנית נאלצה לזהות פעם נוספת את כתובת הפונה למרות שמדובר בשיחה חוזרת.

מסקנות

5. אי-ביצוע מעקב יזום ושוטף אחר סגירת פניות בידי המוקד (פרט למעקב אחרי פניות המתגלגלות בין המחלקות או פניות מחודשות של תושבים) מעיד על תפקוד חלקי בטיפול בפניות. התנהלות זו עלולה להשליך על טיב השירות שהמוקד מספק.
6. היעדר שמירה אוטומטית של נתוני הפונים גורם לעבודה נוספת ומיותרת של הנציגים. במקרה שהנציגים לא שומרים באופן יזום את הנתונים ומתקבלת פנייה חוזרת מאותו פונה, לרשות הנציג לא עומדים נתונים שעשויים לקצר את זמן השיחה ואת משך הטיפול בפנייה.

המלצות

5. למנות מתוך כוח האדם הקיים במוקד אחראי על ביצוע מעקב יזום ושוטף אחר מדגם פניות, זאת כדי לייעל את השירות ולשפר את איכותו.
6. לעדכן את המערכות כך שנתוני הפונים יישמרו אוטומטית על כל פרטיהם.

בקרה על טיפול בפניות וסגירתן ועל זמן טיפול ממוצע (SLA)

מנהל תחום בכיר לבקרה מסר לביקורת שיש מקרים שבהם הפונים מקבלים מסרון המעדיך שפנייתם טופלה, אך בפועל הפנייה לא טופלה.

מנהל יחידת הבקרה שולח למחלקות המרכזיות באופן יזום אחת לחודש הודעות בדואר האלקטרוני, ובהן רשימת הפניות בטיפולן שנמצאות על סף חריגה מלוח הזמנים – כדי לתזכר אותן על פניות שטרם טופלו. ההודעות הללו נשלחות לכ-70 מחלקות.

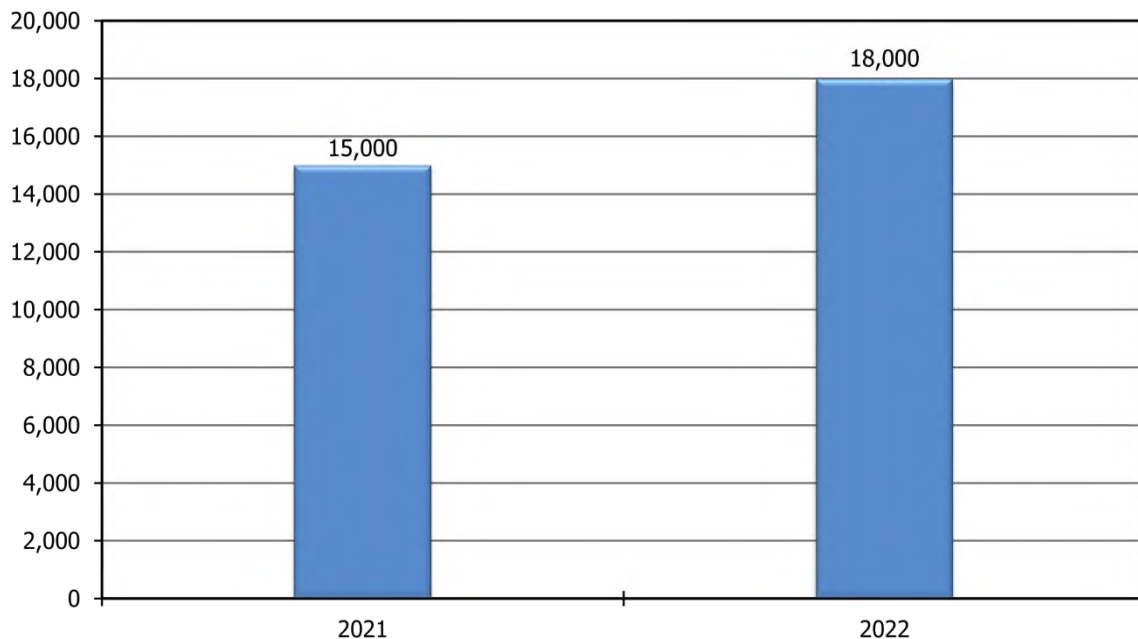
לביקורת נמסר כי למרות הדרישה מהמחלקות לצלם את המקום בשטח שבו טופלה הפנייה כדי לסגור את הפנייה, בפועל אפשר לסמן פנייה כ"טופלה" גם ללא צירוף התמונה. הדבר פוגע ביכולת יחידת הבקרה לוודא שאכן המפגע טופל, וכמו כן פוגע בסגירת המעגל מול הפונה – שכן אם בכל פנייה היחידה המטפלת הייתה מצרפת תמונה, היה אפשר לשלוח את התמונה לפונה ולהראות לו שהמפגע שעליו דיווח אכן טופל.

אגף אכיפה ושיטור עירוני משתמש במערכת אחרת שמקושרת ל-CRM, ונמצא שרק במערכת של האגף מועלות תמונות של סגירת פניות. לביקורת נמסר שהאגף שולח למוקד רק הערת סגירה ללא התמונות שמועלות. לכן מנהל תחום בכיר לבקרה והאנליסט המועסק במוקד (ראו פירוט להלן בהמשך הפרק) נותרים ללא כלים למעקב אחר פניות מסוג זה משום שאין להם גישה לתמונות ולמערכת של אגף אכיפה.

לביקורת נמסר כי מבחינת סדר העדיפויות של יחידת הבקרה לטיפול בפניות, יטופלו קודם פניות הקשורות לנושאים בטיחותיים (בורות בכביש, חומרים מסוכנים וכדומה). יחידת הבקרה מבצעת בין היתר בקרה על פניות מתגלגלות, כלומר פניות שהפנו הנציגים למחלקה הלא נכונה, ומחלקה זו העבירה אותן לטיפול של מחלקה אחרת. שיעור הפניות המתגלגלות ברבעון השני של שנת 2023

עומד על כ-2.3% מכלל הפניות. מנתונים שנמסרו לביקורת עולה כי יש כ-20 פניות מתגלגלות מדי יום. העניין עלול להעיד לעיתים על ליקוי בפעילות הנציגים. בשנת 2022 נצפתה עלייה של כ-20% במספר הפניות המתגלגלות לעומת שנת 2021.

תרשים 9: מספר הפניות המתגלגלות בשנת 2022 לעומת שנת 2021



העלייה במספר הפניות המתגלגלות מובילה גם לאי-עמידה ב-SLA, שכן משך הזמן שהפנייה "מתגלגלת" חזרה למחלקה הנכונה הוא זמן שבו הפנייה אינה מטופלת.

כמתואר לעיל, פנייה שהתברר שלא טופלה נפתחת מחדש בידי הנציג, ומנהל יחידת הבקרה בודק באופן שוטף פניות שלא טופלו ונפתחו מחדש. לא מתבצעת בקרה יזומה על פניות שנפתחו (כדי לוודא שטופלו), אלא במקרים שבהם התושב פנה פעם נוספת ודיווח שהנושא לא טופל, ואז מסומן ב-CRM שהפנייה במעקב של יחידת הבקרה. כלומר אם התושב לא פנה פעם נוספת לגבי פנייה שלא טופלה – יחידת הבקרה לא מבצעת מעקב. להלן פניות שנדגמו הנמצאות במעקב של יחידת הבקרה, כפי שעלה מביקור במוקד ב-14.8.2023:

לוח 5: פניות שנדגמו הנמצאות במעקב של יחידת הבקרה

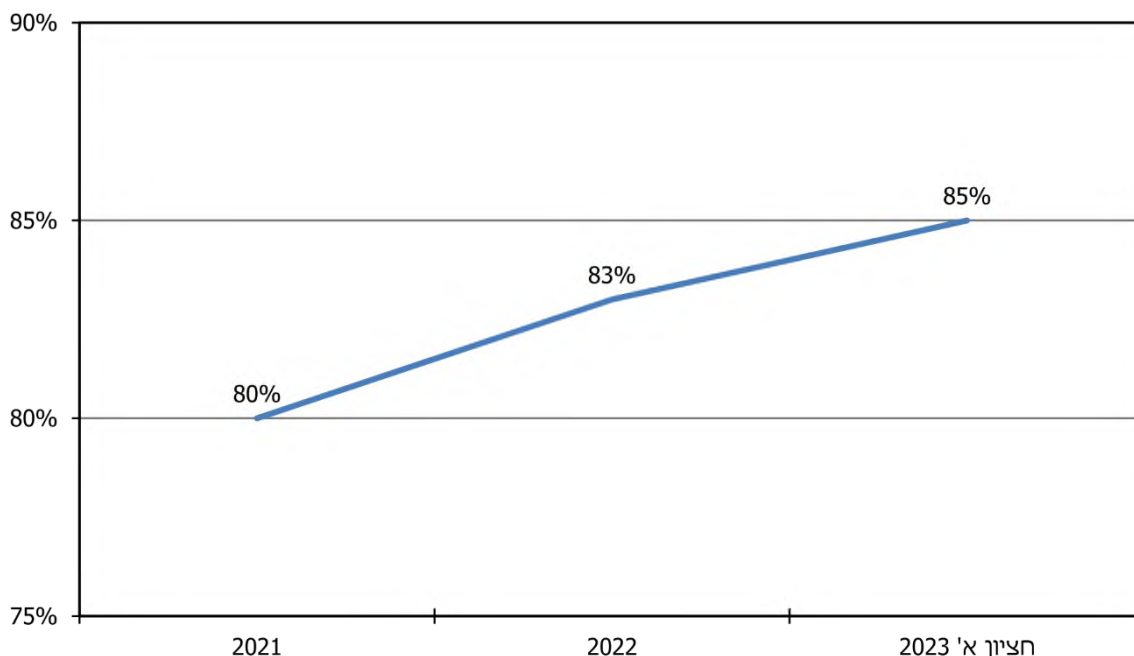
מספר פנייה	תאריך פתיחת הפנייה	תיאור הפנייה
2304-3342000	1.4.2023	פנייה בנוגע למסעדי יד שבורים במעבר ציבורי. המוקדן פתח פנייה למחלקת פניות ציבור. זו העבירה את הפנייה למחלקה לאחזקה ובטיחות במרחב הציבורי, והיא כתבה שמדובר בשטח פרטי וסגרה את הפנייה ב-5.7.2023 (למעלה משלושה חודשים אחרי פתיחתה). באותו יום הפנייה נפתחה מחדש בטענה שמדובר בשטח ציבורי. יחידת הבקרה העבירה את הטיפול בפנייה למחלקת לוגיסטיקה מסגרות. נכון למועד הביקור במוקד הפנייה טרם טופלה.

מספר פנייה	תאריך פתיחת הפנייה	תיאור הפנייה
2212-3023784	31.12.2022	פנייה בנוגע לשלט רחוב. הפנייה נפתחה בידי סייר והועברה לטיפול יחידת שילוט. ב-21.2.2023 הפנייה נסגרה כי סומן שטופלה. ב-2.3.2023 הפנייה נפתחה מחדש ונכתב שלא טופלה. הפנייה חזרה ליחידת שילוט. ב-30.3.2023 מוקדנית הבקרה ציינה שהסייר יגיע למקום לבדוק שהמקרה טופל, ומאז לא נרשם עדכון בנושא. יצוין כי SLA בנושא שילוט הוא 24 ימים, ובמקרה המתואר מדובר בטיפול של למעלה משלושה חודשים. ועדיין, עד מועד הביקור (14.8.2023) הפנייה לא טופלה.

זמן טיפול ממוצע

יחידות העירייה מגדירות מראש לכל נושא של פניות "תקן שנקבע לזמן הטיפול המקסימלי בכל סוג פנייה" (SLA). טווחי הטיפול נעים בין שעה לשלושה חודשים בהתאם לנושא הפנייה, מידת הדחיפות שלה ומורכבות הטיפול בה. זמני ה-SLA מופיעים אוטומטית במערכת CRM בעת בחירת נושא הפנייה מתוך הרשימה הקיימת במערכת. אם המחלקה לא עומדת בזמן הטיפול המקסימלי שהוגדר, הפנייה נצבעת במערכת באדום ותוגדר כ"חורגת".

תרשים 10: שיעור עמידה ממוצע ב-SLA בשנים 2021 עד מחצית א' 2023

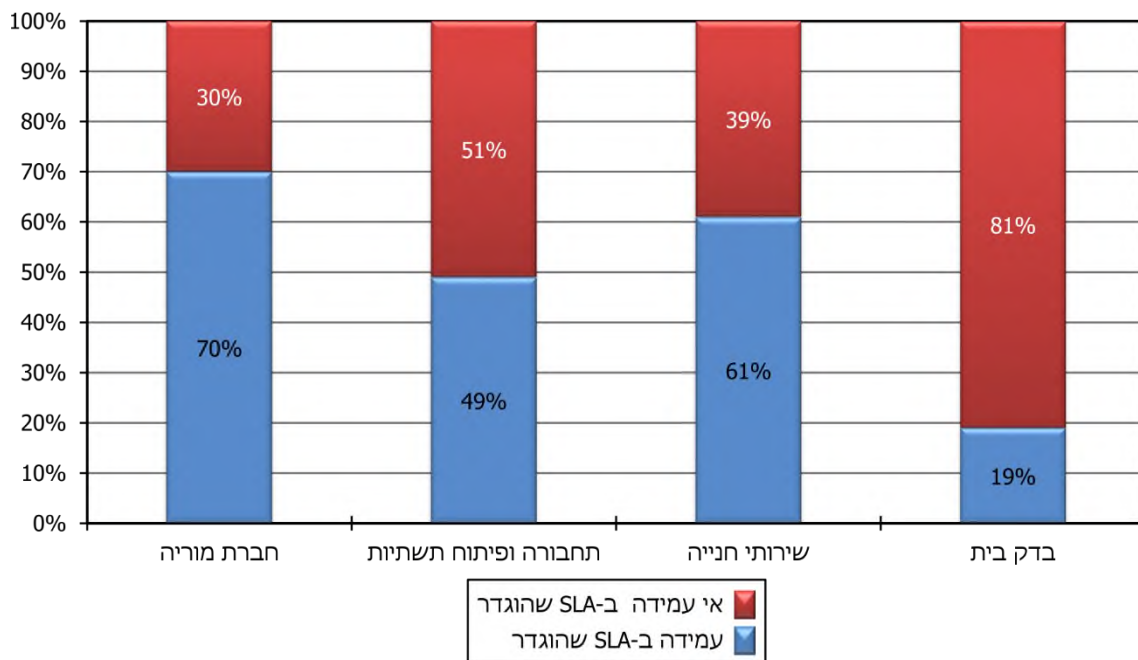


מהתרשים שלעיל עולה כי המוקד נמצא במגמת עלייה בעמידה ב-SLA שהוגדר לטיפול בפניות מסוגים שונים. עוד נמצא כי במחצית הראשונה של שנת 2023 לפחות מחצית מהאגפים היו במגמת שיפור או יציבות בעמידה בזמן הטיפול הממוצע שהוגדר לפניות בתחומם. עם זאת יודגש כי במחצית הראשונה של שנת 2023 עדיין אין עמידה בזמני SLA ב-15% מהמקרים.

מבחינת נתוני זמן הטיפול הממוצע על סמך נתונים שהוצגו לסיכום שנת 2022, עולה כי ב-83% מהנושאים עמד המוקד ב-SLA שהוגדר לטיפול בסוג המקרה. בין הנושאים שבהם נצפתה בשנת 2022 עמידה כנדרש ב-SLA שהוגדר – ביותר מ-80% מהמקרים: תברואה (98%), שירות וטרינרי (95%) וקידום עסקים (85%).

בתרשים שלהלן מוצגים נושאי הפנייה שבהם מחלקות העירייה עמדו ב-SLA ב-70% מהמקרים או פחות (הנתונים מתוך סיכום שנת 2022):

תרשים 11: נושאים שבהם זמן הטיפול בפניות עמד ב-SLA שהוגדר ב-70% מהמקרים או פחות מכך – שנת 2022



בחינת אופן הטיפול בפניות שפותחים עובדי עירייה

עובדי עירייה יוצרים פניות באמצעות היישומון תחת "פניות פקחים למיון", והפנייה מתקבלת ב-CRM תחת אותה קטגוריה. בעת הדיווח עובד העירייה מצרף תמונה, המוקד בוחן את הפנייה ומשייך אותה למחלקה המתאימה. הפניות מסוג זה מטופלות במוקד בידי אותו עובד שמטפל במשמרת בפניות שהתקבלו ב-Simple Chat.

הביקורת דגמה פנייה מסוג זה שהתקבלה ב-14.8.2023 בשעה 11:55 בנושא מעבר חצייה שבו צבע הפסים דהה. הפנייה נפתחה במערכת, והעובדת המירה אותה לטיפול המחלקה המתאימה.

נמצא שאין במוקד העדפה לטיפול בפניות של עובדי עירייה על פני פניות רגילות. עם זאת מנהלת המוקד מסרה כי קיימת קבוצת ווטסאפ לפניות של עובדי עירייה שבה חברים מנהלת המוקד וסגנה, ראש מינהל תפעול וגורמים נוספים.

מסקנות

7. לעניין הבקרה על טיפול בפניות: מנהל יחידת הבקרה שולח הודעות דואר אלקטרוני יזומות לעשרות מחלקות בדבר פניות פתוחות שבאחריותן הנמצאות על סף חריגה מלוח הזמנים שהוגדר. לאור מספרן הרב של המחלקות, מדובר בהודעות רבות שנשלחות אליהן מדי תקופה, וראוי היה למצוא פתרון לייעול התהליך.
8. מחלקות בעירייה יכולות לסגור פניות המועברות אליהן ללא תיעוד הטיפול בהן, באופן הפוגע ביכולתו של המוקד לבצע בקרה ומעקב אחרי סגירת פניות. הדבר מעיד על ליקוי בתהליך סגירת הפניות בעירייה.
9. מדי יום נוצרות במוקד כ-20 "פניות מתגלגלות" שחוזרות למוקד לאחר שהופנו למחלקות לא נכונות, ומוכן שכך נוצר עומס מיותר על המוקד.
10. יש פניות שזמן הטיפול בהן חורג הרבה מעבר לזמן הסביר (SLA), והדבר פוגע בתדמית המוקד ובשירות שהוא מעניק לפונים.

המלצות

7. לשלוח למחלקות העירייה הודעות דואר אלקטרוני אוטומטיות עם רשימת הפניות שבאחריותן וזמן הטיפול בהן עומד לחרוג. כך אפשר לייעל את פעילות יחידת הבקרה ולהפנות את משאביה לטיפול בנושאים נוספים חשובים שעל סדר יום.
8. לשנות את הגדרות המערכת כך שבנושאים שיוגדרו מראש (פניות תפעוליות) אגפי העירייה לא יוכלו לסגור את הפנייה ללא תיעוד הטיפול בה בשטח. הנושא חשוב גם לצורך עדכון הפונה על אופן סיום הטיפול בפנייה.
9. לבחון את הנושאים החוזרים ונשנים הגורמים לפניות מתגלגלות ולתדרך בהתאם את הנציגים כדי להבהיר אילו נושאים שייכים לאילו אגפים. כמו כן לעדכן את המערכת במידת הצורך, וכך לצמצם מקרים אלו למינימום.
10. על יחידת הבקרה לאכוף ביתר שאת את הטיפול בפניות שבהן משך הטיפול חורג מעבר לזמן הסביר (SLA).

בדיקות אנליטיות

במוקד מתבצעות בדיקות אנליטיות דוגמת בדיקת זמני המתנה ממוצעים, הערכת פעילות עובדים ונתונים נוספים הנוגעים לאופן הטיפול בפניות המגיעות למוקד. הניתוח מתבצע באמצעות איסוף הנתונים הנאגרים במערכות שבהן המוקד משתמש כגון CRM, Call Center ו-Time Table כמפורט בפרק שני לעיל (מערכות מחשוב ומאגרי מידע). בראש נושא ניתוח הנתונים עומד רפרנט בכיר לבקרה וניתוח נתונים המועסק במוקד (להלן: האנליסט).

ניתוח פניות

במוקד מתבצע ניתוח פניות במספר היבטים באמצעות מערכות המחשוב, ובהתאם מופקים דוחות למטרות התייעלות.

סיכומים שבועיים – האנליסט מרכז מדי שבוע למנהלת המוקד נתונים על אודות פעילות המוקד בשבוע שחלף, והם מועברים בהמשך לפורום המינהלי. הנתונים יוצאים מתוך תוכנת PowerBI של Microsoft, המקושרת למערכת הפניות CRM, ובה מוצגים נתונים מגוונים שיפורטו בהרחבה להלן.

מדי שבוע מבוצעת בחינה של סך כל הפניות שנכנסו במהלך השבוע, מספר הפניות הפתוחות ואחוז השינוי ביחס לשבועות קודמים – שינוי של עד 20% הוגדר בתחום הסביר. בכל יום ראשון מבוצעת סקירה של הסיכומים השבועיים של השבוע שחלף ושל זה שלפניו. כמו כן בפרק "תמונת מצב" בסיכום השבועי מובא מידע על הממשקים עם האגפים שפ"ע ותברואה וחברת מוריה. הדוח מועבר לאגפים אלה כדי שיוכלו גם הם להתעדכן במצב השוטף במוקד, לצפות בפניות שחורגות באגף שלהם ולדעת מה מספר הפניות שנפתחו בתחומם. באופן דומה הדוח מועבר גם למנהלי רבעים, למנהלי אגפים ולמחלקות נוספות בעירייה.

מסקירת דוח שבועי לתקופה 6.8.2023–12.8.23, שנמסר לידי הביקורת, עלה כי הדוחות מרוכזים בתמציתיות כדי להציג בצורה מיטבית מידע משמעותי על אירועי השבוע שחלף. להלן כמה מהנתונים בסקירה:

- היקף פניות והתפלגותן לערוצים שבהן התקבלו.
- אחוזי מענה לשיחות זמן המתנה ממוצע (לעומת השבוע שעבר).
- פילוח לפי נושאי פנייה (אילו נושאים במגמת ירידה, אילו במגמת עלייה).
- מספר נרשמים חדשים ליישומון.
- נתוני "TOP 10/20/25" – האזורים והשכונות שבהם נפתח המספר הרב ביותר של פניות, פילוח של נושאי פניות תפעוליות ובקשות מידע מצד התושבים, היקף פניות לפי אגפים וכדומה.
- נתוני SLA וסיום טיפול לפי אגפים.

סיכומים שנתיים וחצי-שנתיים – הביקורת סקרה את הסיכום השנתי לשנת 2022 ואת הסיכום החצי שנתי לשנת 2023. המבנה של שני הסיכומים דומה ומפרט מגוון רכיבים לניתוח לאורך השנה והמחצית. בין הנושאים הבולטים שמוצגים בסיכומים אלה נכללים היקף הפעילות של המוקד, יעדי שירות (אחוזי מענה, זמן המתנה, שביעות רצון תושבים), פניות מתגלגלות ופניות שסומנו כמטופלות אך לא נסגרו, נושאי פנייה עיקריים, יעדי SLA ונתונים רבים נוספים.

לביקורת נמסר שבוער היו נערכים במוקד גם סיכומים חודשיים. עם הזמן לא היה צורך בסיכומים אלו, עקב הכנת סיכומים שבועיים המכילים את כל המידע הנדרש לשם ניתוח הנתונים. הביקורת סבורה שלאור הסיכומים השבועיים התכופים, תוך השוואה לסיכום השבועי הקודם, אכן אין ערך מוסף לעריכת סיכום חודשי.

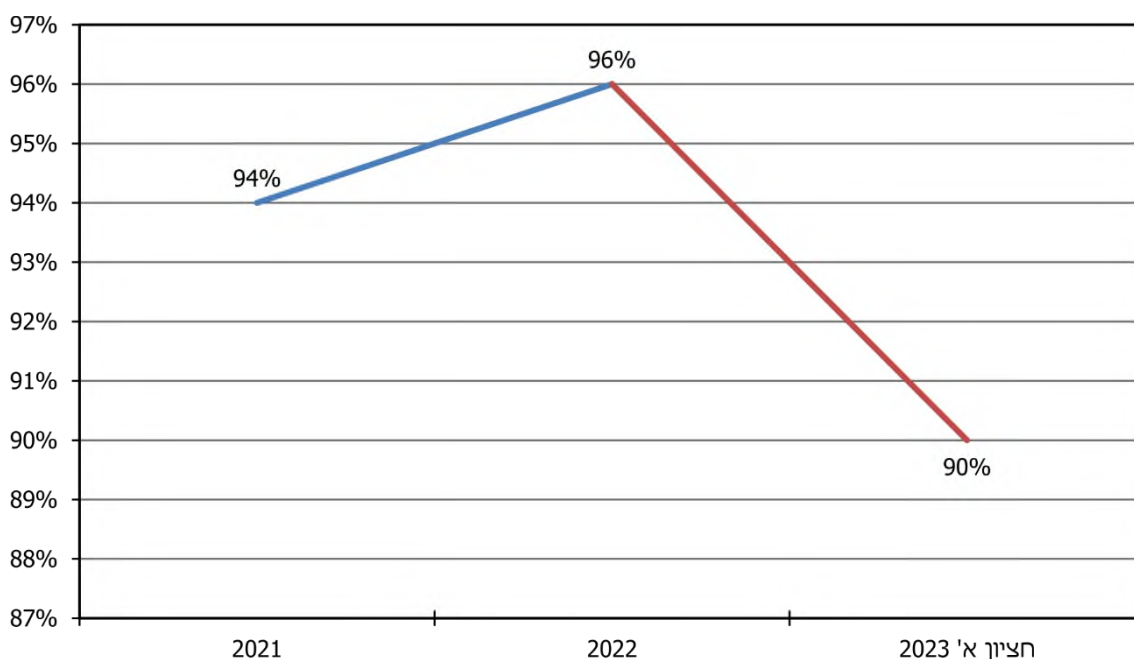
יצוין כי בתחשיבים שהמוקד מפיק לא נכללות הפניות שהתקבלו באמצעות Simple Chat, זאת בשל הגבלות המערכת. לכן המידע שהאנליסט עורך מציג אומנם את מרבית הפניות, אך לא את כולן.

אחוז שיחות נענות וננטשות זמן המתנה ממוצע

בתחום המוקדים יש רף מקובל לשיעור שיחות נענות, ולפיו 90% שיחות נענות ו-60% שיחות שנענות תוך 30 שניות הם נתונים המצביעים על תפקוד טוב.

במוקד נמצאה ירידה באחוזי השיחות הנענות במחצית הראשונה של שנת 2023 לעומת השנים 2021 ו-2022:

תרשים 12: אחוז שיחות נענות – ממוצע משנת 2021 עד מחצית א' 2023



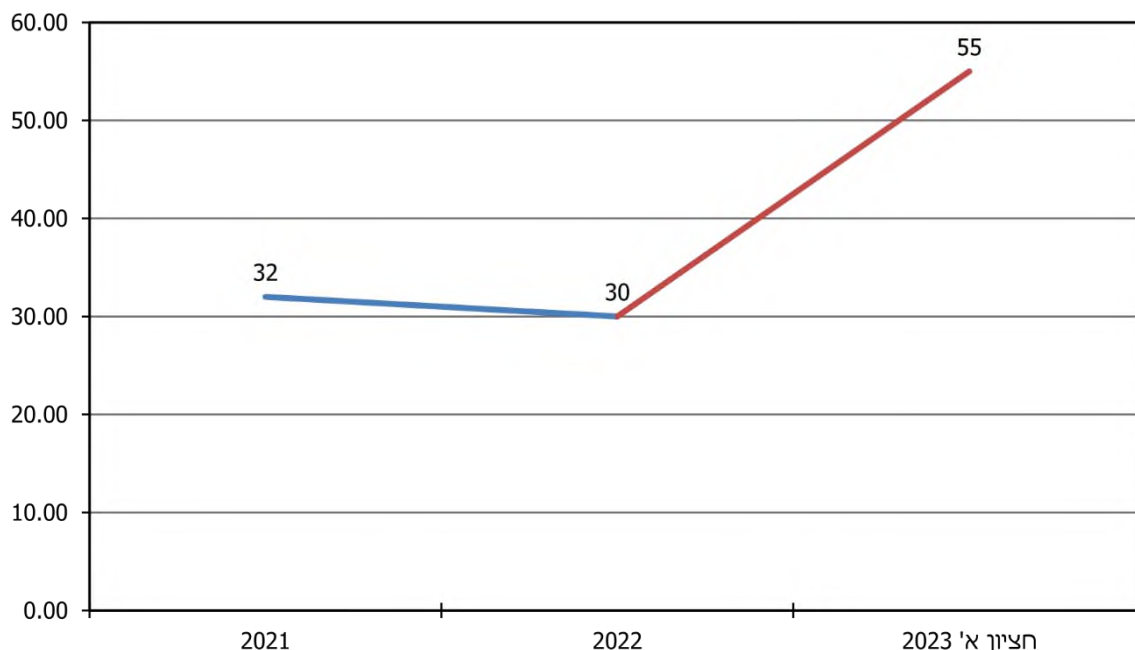
מבדיקת הנתונים שמסר האנליסט לסיכום הרבעון השני של 2023 נמצאו הנתונים שלהלן:

לוח 6: אחוז שיחות נענות זמן המתנה ממוצע במוקד ברבעון 2 של שנת 2023

חודש	שיעור שיחות נענות	שיעור שיחות ננטשות	זמן המתנה ממוצע
אפריל 2023	92%	8%	00:00:46
מאי 2023	83%	17%	00:01:59
יוני 2023	87%	13%	00:01:28

מהלוח עולה כי אף שבחודש אפריל 2023 עבר המוקד את היעד של 90%, בחודשים מאי ויוני 2023 לא הצליח להגיע ליעד זה. כמו כן זמני ההמתנה בחודשים מאי ויוני 2023 חרגו מזמן ההמתנה הסביר. נצפתה עלייה חדה בזמן ההמתנה הממוצע בחודשים מאי ויוני 2023 לעומת חודש אפריל 2023. מהנתונים שלעיל עולה כי ככל שזמן ההמתנה הממוצע עולה, כך גם אחוז השיחות הננטשות עולה.

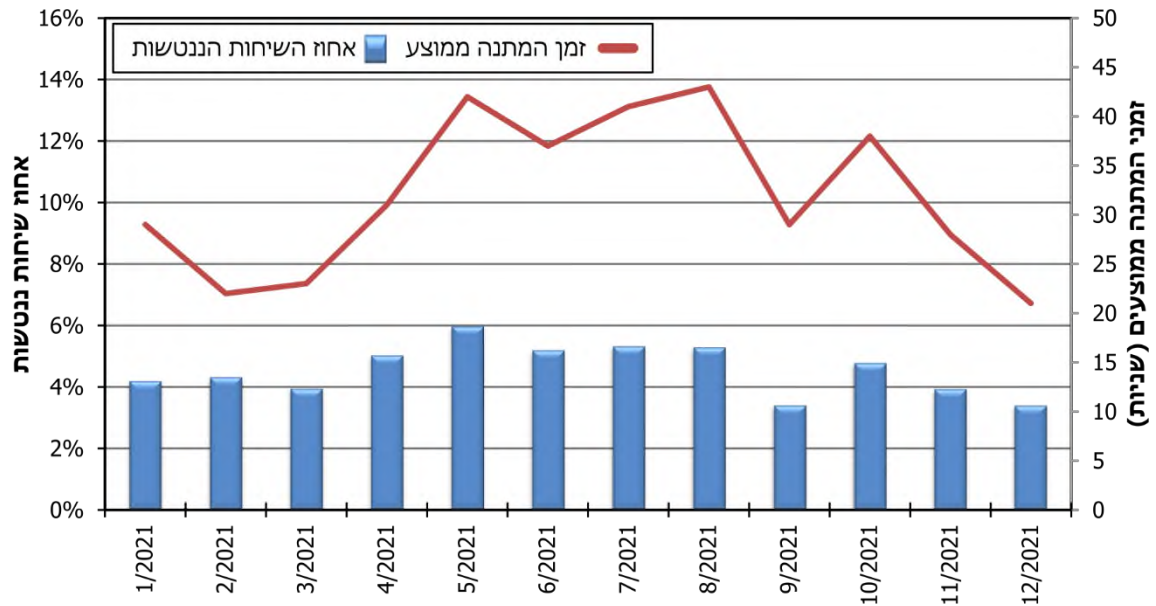
תרשים 13: זמני המתנה ממוצעים (בשניות) משנת 2021 עד מחצית א' 2023



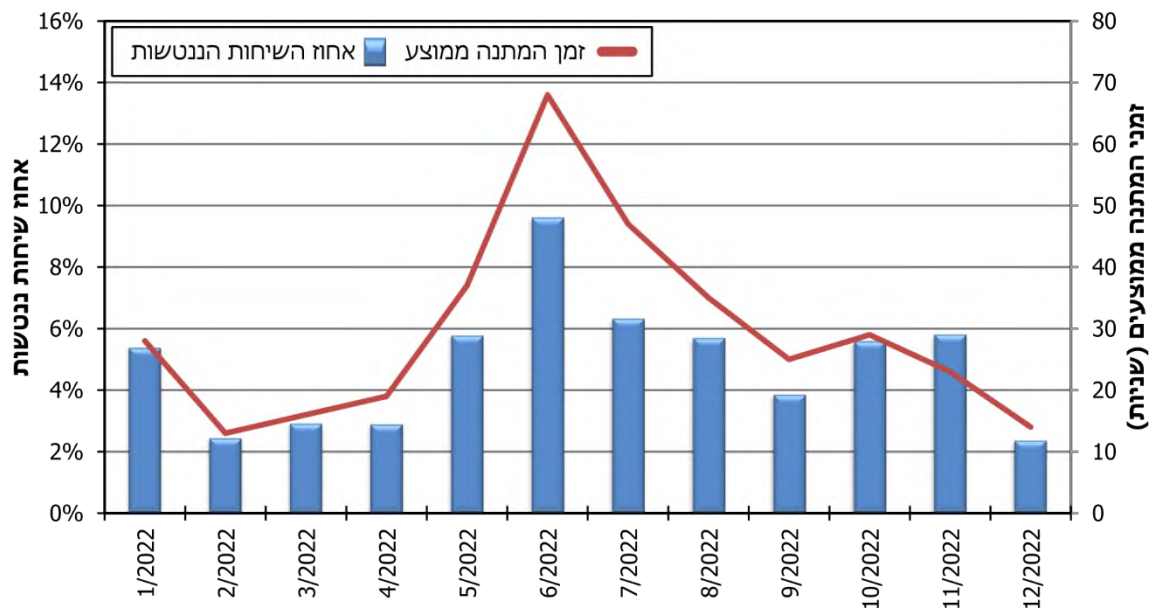
התרשימים שלעיל מעידים על התאמה בין עלייה בזמני ההמתנה לעלייה באחוזי שיחות ננטשות. עוד אפשר לראות שלאורך השנתיים 2021 ו-2022 שהוצגו לעיל זמני ההמתנה הממוצעים לא עלו על 00:01:10 (ראה תרשים 15 שנת 2022), לעומת רבעון 2 של שנת 2023 שבו גם בחודש מאי וגם בחודש יוני זמני ההמתנה הממוצעים עמדו על 00:01:30 ויותר. זמן ההמתנה הממוצע כמעט והכפיל את עצמו במחצית הראשונה של שנת 2023 בהשוואה לשנים הקודמות שהוצגו.

הביקורת סקרה את אחוזי השיחות הננטשות מול זמני ההמתנה הממוצעים בחלוקה לחודשים בשנים 2021 ו-2022. הנתונים מוצגים בגרפים שלהלן.

תרשים 14: אחוז שיחות נענות מול זמן המתנה ממוצע בשנת 2021



תרשים 15: אחוז שיחות נענות מול זמן המתנה ממוצע בשנת 2022



הערכת נציגים

האנליסט מכין כל חודש "קובץ הערכת נציגים", שבו נבחנים ביצועי הנציגים במוקד בהיבטים של כמות שיחות שלהן ענה כל נציג, מספר פניות שפתח, יחס שיחות מול פניות, איחורים, חיסורים וכדומה. על בסיס נתונים אלו מתבצעת הערכה לכל נציג, בצירוף מדדים נוספים דוגמת הערכה מצד האחמ"שים.

במסגרת הביקורת נבדק קובץ "הערכת נציגים אפריל-מאי-יוני 2023" שהכין האנליסט. הקובץ בנוי מגיליון מרוכז ובו הערכת נציגים של כל העובדים בפריסה רבעונית (רבעון שני, אפריל-יוני 2023) וגיליונות מפורטים לכל עובד. הקובץ נבדק בשני שלבים:

- בדיקה שבגיליון המרכז נאספו נתונים באופן מהימן מקובצי אקסל אחרים שיוצאו ממערכות המחשוב במוקד (כגון פלט פניות מ-CRM, שיחות מ-ASPIRE, נתוני נוכחות מ-Time Table).
- בדיקת ציוני הערכה שניתנו בפועל למוקדנים בגיליונות המפורטים לכל מוקדן בהתבסס על הטבלה המרכזת.

להלן הממצאים:

- נמצא שכל נתוני CRM ו-ASPIRE לחודש אפריל בטבלה המרכזת – עבור כל אחד מהעובדים – לא תאמו לפלט מהמערכות. כתוצאה מכך, גם יחס שיחה מול פנייה שנרשם לכל עובד היה שגוי. בבירור עם האנליסט נמסר לביקורת שמדובר בטעות, וכל הנתונים לחודש אפריל 2023 נמשכו מפלטי המערכות של חודש מרץ 2023, במקום אפריל 2023. לכן בטבלה המרכזת שהועברה לביקורת, ושעל בסיסה קיבלו הנציגים הערכה, נכללו נתונים שגויים של הפניות שנפתחו (ב-CRM) והשיחות שנענו (מ-ASPIRE).
- נמצא שבביצוע תחשיבים אנליטיים לא מבוצעות בדיקות סבירות שונות ברמת המקור, כגון: סך כל הפניות ב-CRM בחודש מסוים כפי שמופיע בפלט המערכת לעומת סך כל הפניות שפתחו נציגים, השוואת סך השיחות הנכנסות בחודש אחד לזה שלפניו וכדומה. בדיקות מסוג זה קריטיות לבקרה כללית שהנתונים הנשלפים מהמערכות שעליהן המוקד מסתמך הם מהימנים וכן למניעת טעויות אנוש מהסוג שפורט לעיל.
- לגבי אחד העובדים נמצאה אי-התאמה בין הנתונים בטבלה המרכזת ובין ההערכה בגיליון האישי. האנליסט מסר שאכן מדובר בטעות. לדבריו, הטעות נובעת מכך שכשהאחמ"שים נותנים ציונים למוקדנים, הם מקלידים ידנית את הציון באקסל ולפעמים הם "דורסים" את הנוסחה שאמורה לחשב אוטומטית את הציון, דבר שגורם להצגת ציון שגוי ולא-התאמות.
- בחישובים של כל העובדים נמצאה אי-התאמה בנוגע לציון ההערכה של חודש אפריל 2023. הטעות נובעת מכך שבחישוב של האנליסט נעשתה בטעות סכימה של תא כותרת יחד עם חלק מהנתונים בלבד, במקום סכימת תאים של כל הנתונים ללא תא הכותרת.

הכשרת צוות לביצוע בדיקות אנליטיות

בבירור מול האנליסט נמצא שאין לו השכלה ברמה הנדרשת למילוי תפקידו. האנליסט לא עבר השתלמויות או קורסים הקשורים לניתוחים אנליטיים מתקדמים ולידע באקסל מתקדם.

מסקנות

- עלייה בזמני ההמתנה למענה נציגי המוקד משפיעה ישירות על תדמית המוקד, שכן פונים רבים שנאלצים להמתין זמן רב נוטשים את השיחה ומוותרים על הפנייה (מתיאשים, מחפשים את המידע בעצמם, לא מדווחים על המפגע וכדומה).

12. תפקיד האנליסט מצריך דיוק לאור העובדה שהנתונים שהוא מפיק משפיעים ישירות על הערכת הנציגים. מבדיקת הביקורת עלה שנעשו טעויות בהפקת דוחות אלו, ולא בוצעו בדיקות סבירות נדרשות לנתונים שנמשכו לדוחות. כמו כן הדוחות שהופקו אינם "נעולים" אלא ניתנים לעריכה, דבר שגרם לטעויות נוספות בהערכת הנציגים.
13. לצוות שמנתח את הנתונים במוקד אין השכלה מספקת הנדרשת למילוי התפקיד, עניין שעלול לפגוע במהימנות של הנתונים והדוחות המופקים על ידו.

המלצות

11. לבחון את הסיבות לעלייה בזמני המתנה לנציג בחודשים מאי-יוני 2023 לעומת חודש אפריל 2023. זאת לשם בדיקת נכונות הנתונים והפקת לקחים מתפקוד המוקד.
12. לבצע בדיקות סבירות לנתונים בדוחות שמופקים טרם מסירתם להערכת הנציגים. בדיקות אלו כוללות בדיקה מדגמית המוודאת שמשיכת הנתונים בוצעה כראוי וסכימה של כל הנתונים והשוואתם לסך הנתונים במערכות. כמו כן את הדוחות שמועברים להערכת אחמ"שים יש לנעול ולהשאיר רק את התאים הנדרשים פתוחים לעריכה. רצוי שהערכת האחמ"שים תיכתב בבחירה רב-ברירתית, ולא בטקסט חופשי, כדי למנוע טעויות של דריסת נוסחאות בגיליונות, המשנה את הציון שלא לצורך ופוגעת באמינות הנתונים.
13. לקבוע השתלמויות והדרכות בנושא ניתוח נתונים לכלל הגורמים העוסקים בתחום זה במוקד.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

המלצה 1: תיבחן הוספת נתב לשפה האמהרית.

המלצה 5: המוקד ימשיך במעקב אחר הטיפול בפניות, הן בחלק הראשון של פתיחת הפנייה בידי הנציג והן בביצוע מול המחלקה.

המלצה 6: יחידת הבקרה נמצאת במעקב יום-יומי אחר עבודת המחלקות ודואגת להעביר אחת לשבוע דיווח מרוכז על מצב הפניות. כמו כן היא מבצעת בקרה על פניות מתגלגלות, פניות חוזרות ופניות בחריגה.

המלצה 8: יישומון שטח חדש נמצא בפיילוט, ובו העובדים יידרשו לסגור פנייה רק לאחר תיעוד הטיפול על ידי הוספת תמונה.

המלצה 9: בהתאם לדוח ביצוע לשנת 2023 אנו רואים שיפור נוסף וצמצום ניכר בפניות שחוזרות למוקד בשל חוסר שביעות רצון מאופן הטיפול בפנייה. נתון זה ירד מ-1.1% מסך הפניות ל-0.3%.

המלצה 10: חסרה בקרה יזומה אחר הטיפול בפניות ונשמח לקדם זאת אל מול תוספת כוח אדם.

המלצה 13: נבחן את האפשרות לקיים הכשרה מתאימה בנושא ניתוח הנתונים.

פרק חמישי

היערכות המוקד לשעת חירום

רקע חוקי ונוהלי המוקד בנושא חירום

הפעילות בחירום מצריכה היערכות מיוחדת הן מבחינת משאבים וכוח אדם והן מבחינת תיאום.

לפי פרק שלישי, "המוקד הרשותי", מתוך מסמך מנחה לכלול מידע לציבור (בהתאם לתיק אב לעירייה לחירום – יולי 2016):

- על המוקד לספק לציבור מענה בעת חירום באמצעות מענה טלפוני בכל נושא שקשור להתנהלות היום-יומית של הציבור בעיתות חירום.
- גם בחירום על המוקד להמשיך לספק מענה לבעיות השוטפות כבשגרה. בין התפקידים הנוספים של המוקד בחירום: הפעלת מוקד מורחב למתן מענה לציבור בשילוב בעלי תפקידים מקצועיים (פיקוד העורף, משטרה וכדומה), מיפוי הצרכים של התושבים והפונים, העברת מידע ליחידות דוברות לצורך פרסום מסרים לציבור ומניעת הפצה של שמועות ותגובות בלתי מבוקרות.
- לצורך ביצוע יעדים אלו על המוקד לתגבר את מצבת העובדים במידת הצורך, להיוועץ במומחים בתחומים מגוונים, להיערך להפעלת המוקד יומם ולילה, לספק מענה בשפות שונות, לתרגל את הצוות, להגדיר ממשקי עבודה ברורים בין המכלולים וכן הלאה.
- המסמך גם מגדיר את אופן המעבר משגרה לחירום, הכולל הגדלת מספר העמדות, פעולה בתיאום עם מערך ההסברה, הדרכת הנציגים, היערכות להרחבת המענה בשפות שונות ומסירת מידע מהימן שמקורו בגורמים מוסמכים (משטרה, פיקוד העורף וכדומה).
- במסמך מצוין שכדי לשמור על רצף בתפקוד המוקד בחירום מומלץ שהוא ימוקם במבנה ממוגן.
- עוד מפרט המסמך את המבנה הארגוני של המוקד בחירום, ובפרט את העברתו לסמכות מטה מכלול, את שיטות הפעלת המוקד כדי לעמוד ביעדים ובמשימות שהוגדרו ואת אופן המעקב אחר פניות התושבים כדי למפות נכונה את צורכי העיר.

לפי תוכנית האב של העירייה לחירום, פסקה ו' בפרק ח':

- המוקד העירוני הוא ערוץ הקשר המרכזי בשגרה ובחירום בין העירייה לאוכלוסייה.
- כחלק מההיערכות לחירום על המוקד להיות ממוקם במרחב מוגן המכיל את מרחבי העבודה הדרושים ואת תשתיות התקשורת והמחשבים.

- גודלו של המוקד בחירום הוא עד פי עשרה מגודלו בשגרה, ולכן יש להתכונן לנפח הפעילות באמצעות:
- הגדלת מספר עמדות המחשבים והטלפונים.
- הגדלת ערוצי התקשורת (קווי טלפון רבים).
- נציגי שירות (מוקדנים) לחירום.
- היערכות לכך שבמוקד יימצאו העוזרים והמידע הדרושים למתן מענה לציבור בחירום.
- היערכות למתן מענה בחתך שפות המתאים לתושבי העיר (על פי מאפייני העיר).
- המוקד צריך להיות מוכן לפעולה בשני שלבים:
- שלב א – מוכנות מיידית: על ידי איוש על בסיס תשתיות קשר של הצוות העירוני.
- שלב ב – בתוך 12 שעות: השלמת מספר הנציגים לשם תפקוד מלא של המוקד בחירום.
- עיריות שהמוקד שלהן מופעל על ידי גורמים חיצוניים חייבות לתכנן ולוודא גיבוי בחוזים חתומים מראש לפעילות המוקדים בחירום.
- יש לתרגל מפעם לפעם את צוות התגבור למוקד.
- כפי שיפורט להלן, המוקד ערוך למצבי חירום בהתאם לדרישות המפורטות בתוכנית האב.

נוהל "המוקד בחירום" 09.03.11

נוהל רשמי זה משנת 2001 מפרט אילו מצבים יוגדרו כמצבי חירום, את אופן ההיערכות במוקד למצבים אלו ואת פעילות המוקד בהתאם למצב החירום שהוגדר. כפי שצוין בפרק ראשון לעיל (נהלים ושיטות עבודה), הנוהל מיושן, אינו מעודכן והמוקד לא פועל לפיו.

נוהל פנימי: הפעלת המוקד העירוני – 106 בחירום – נוהל מעבר משגרה לחירום ממרץ 2022

הנוהל מרכז הגדרות והנחיות לגבי הפעלת המוקד בחירום. הנוהל מתייחס לייעוד המוקד בשעת חירום במספר היבטים: היבט פיזי – תגבור שלוחות המוקד, היבטי כוח אדם – גיוס, הכשרה ואיוש המוקד, היבטים טכנולוגיים הנדרשים להפעלת המוקד וכן היבטי דוברות – מתכונת ההעברה של המידע והמסרים לציבור ואופן יישומה.

הנוהל מגדיר שני מצבי חירום ואת ההתנהלות בכל אחד מהם:

- **אירוע חירום בשעת שגרה** – תגבור המוקד בהתאם לאירוע. לפי הנוהל, על עובדי המוקד להיות זמינים תוך 45 דקות, יופץ מידע על האירוע לכל גורמי העירייה הרלוונטיים ותופעל קבוצת ווטסאפ לחירום. נוסף לכך יאוש המוקד בהתאם לצורך בשני אחמ"שים ועד 18 נציגי שירות טלפוני. בהתאם לאירוע תועלה הקלטה לנתב כדי להעביר מידע לציבור. אם יהיה צורך, יאוישו

מוקדי המשנה בכיכר ספרא ותבוצע גלישת שיחות. בהתאם להחמרה תישלח "קריאת כיוון" לכוח העתודה של המוקד לצורך היערכות אפשרית לאיוש המוקדים.

- **מעבר למצב חירום מלא** – מעבר למצב זה יתקיים בהתאם להנחיית מנהל אגף חירום וביטחון. במצב זה המוקד יתוגבר באופן מלא, ובמידת הצורך יוגלשו שיחות למוקד המתגבר – מוקד חוץ של חברת מילגם. המוקד בכיכר ספרא יכול להכיל 98 עמדות אשר יאוישו בעובדי עירייה ממחלקות שונות או בנציגים מטעם חברת מילגם. עובדים אלה יעברו הכשרה וריענון במהלך השנה. המוקד יעמיד נציג בחמ"ל (חדר מלחמה) העירוני לאורך כל האירוע. המוקד ייערך למתכונת עבודה של משמרות בנות 12 שעות.

נוהל סדר פעולות בחירום – נציג (תוקף 23.9.2022–24.1.2022)

נוהל פנימי זה מתאר את סדר השלבים שעל הנציג לבצע כשהוא מתמודד עם תרחיש חירום. סדר הפעולות מתואר לפרטים החל בשלב הקבלה הראשונית של שיחת החירום וכלה בפעולות המעקב הנדרשות עד לסיום הטיפול בפנייה.

צוות הביקורת ביקר במוקד בעת חירום ומצא כי הנציגים מתודרכים למצב חירום ונעזרים בהצגת תשובות לשאלות נפוצות במסך המרכזי לצורך מתן מענה מהימן ומדויק לפונים.

נוהל מצב חירום – סדר פעולות לאחמ"ש / מ"מ אחמ"ש

נוהל פנימי זה מתאר כיצד על האחמ"ש לפעול בשעת חירום, לאילו גורמים עליו לדווח על "אירוע חריג" וכן מתן הרשאה לאחמ"ש להחליט על הרחבת מצבת העובדים באישור ההנהלה.

מהנהלת המוקד נמסר כי הפעילות ותחומי האחריות של האחמ"ש לא משתנים משמעותית במצב חירום, אך יש שוני בדגשים המועברים לנציגים בהתאם לנושא החירום. כמו כן העבודה תתאפיין במשמרות ארוכות יותר של האחמ"ש ושל המוקדנים לצורך תגבור הצוות שמספק מענה לתושבים.

מסקנות

1. במוקד אין נוהל חירום אחד מסודר ומעודכן שמאגד בתוכו את כל הנושאים הנדרשים למעבר לחירום, להתנהלות המוקד במצבי חירום ולהתאוששות מאסון. הדבר עלול לפגוע בתפקוד המוקד בחירום.

המלצות

1. על המוקד להסדיר באופן רשמי את הנוהל בנושא חירום, שיכלול את כל ההיבטים הרלוונטיים, ולהפיצו בהתאם לנוהל מנחה 09.00.01.

סקירת הפעילות באירועי חירום בשנים 2019–2023

מלחמת חרבות ברזל – אוקטובר 2023

במהלך תקופת הביקורת עבר המוקד למצב חירום בעקבות מלחמת חרבות ברזל, שפרצה ב-7.10.2023. לביקורת נמסר כי המוקד זיהה שמדובר במצב חירום בשעה 07:00 בבוקר עם עדכוני החדשות הראשונים. באזעקה הראשונה כבר החלו בתהליכים לתגבור המוקד, ומנהלת המוקד הוציאה הנחיות מהבית למצב חירום. בתוך כשעה תוגבר הצוות.

מנהלת המוקד נמסר שעיקר הפניות שהתקבלו ביום הראשון למלחמה עסקו בנושא התגוננות ומציאת מקלטים, ובימים שלאחר מכן התקבלו פניות גם בנושאי רווחה וחיפוש מקומות להתנדב. במוקד נרשמה עלייה חדה מאוד במספר הפניות, שעמד על כ-200 שיחות בחצי השעה שאחרי האזעקה. בשיחה עם מנהלת המוקד על הפעילות בתקופת המלחמה, היא ציינה שבשבוע וחצי הראשונים למלחמה תוגבר המוקד בנציגים מחברת מילגם, ובהמשך פעל עצמאית. כפי שיורחב בפרק שישי להלן (כוח אדם והתאמתו לתפקיד), נציגי המוקד הם סטודנטים. יצוין כי המוקד הצליח לתפקד עצמאית בעקבות החלטת המוסדות להשכלה גבוהה לדחות את פתיחת שנת הלימודים בשל המלחמה. אלמלא החלטה זו, המוקד היה עלול להיקלע למחסור משמעותי בכוח אדם, שהיה פוגע ביכולתו לתת מענה לפונים בעת חירום.

להלן נתונים על אודות מצבת העובדים בעת החירום, כפי שרוכזו בדשבורד בעת המשמרת:

תמונה 3: נתונים בדשבורד ביום השני למלחמה, 8.10.2023 בשעה 16:32



* אפשר להבחין במצבת הנציגים המחוברים הגדולה ביחס לשגרה. התמונה צולמה כשעה וחצי בלבד לאחר תחילת המשמרת, שבה מתאפסים הנתונים. יצוין לחיוב האחוז הגבוה של השיחות הנענות.

תמונה 4: נתונים בדשבורד ביום הרביעי למלחמה, 10.10.2023 בשעה 13:13



* המצב במוקד בעת ביקור של צוות הביקורת בזמן חירום.

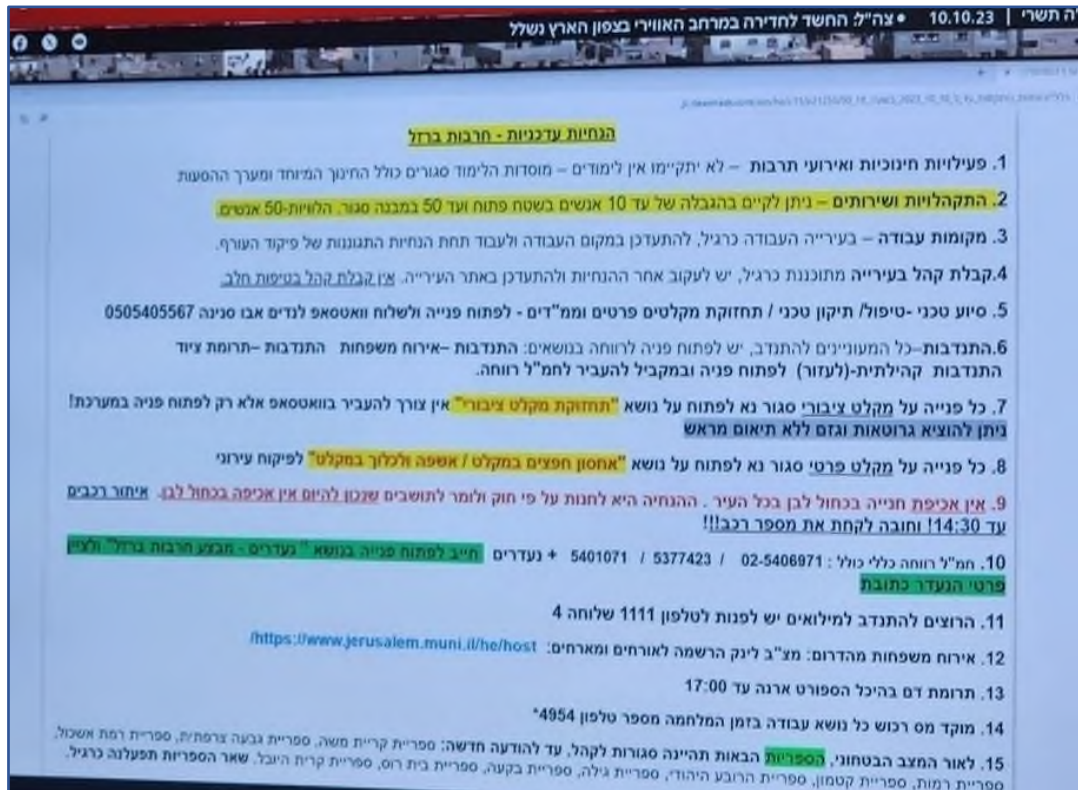
לאורך המלחמה התקיימו במוקד ישיבות הערכת מצב קבועות שלוש פעמים ביום בשעות 07:00, 14:00 ו-22:00 בשיתוף פיקוד העורף, מד"א, כבאות והצלה, חברת חשמל והגיון.

נציגי המוקד עברו חמישה תדריכים מדי יום כדי לספק לתושבים מידע מהימן ומדויק בנושאים מגוונים כגון מרחבים מוגנים ציבוריים, מוקדי תרומות דם, פעילות מוסדות חינוך והנחיות עדכניות של פיקוד העורף. גישה זו מתאימה להוראות שנקבעו בפרק השלישי של המסמך המנחה למנהל מכלול מידע לציבור (ראו פירוט לעיל, בתחילת פרק זה), שלפיהן על המוקד למסור מידע מהימן לציבור כל העת ולהתעדכן בהנחיות גורמים מוסמכים דוגמת פיקוד העורף והמשטרה.

בביקור שערכה הביקורת במוקד בעת החירום בימי המלחמה נמצא כי בלוח המרכזי במוקד הוצג קובץ הנחיות המרכז תשובות לשאלות נפוצות בקרב הפונים בתקופה הנוכחית. בין היתר מוצג מידע על מוקדים לתרומת דם, מספרי טלפון חיוניים (מוקד מילואים, חמ"ל רווחה ועוד), מתכונת הפעילות של מקומות ציבוריים, הנחיות פיקוד העורף וכדומה.

כפי שעולה מהנתונים בתמונת הדשבורד מהיום הרביעי למלחמה (תמונה 4), בשעת הצילום זמן ההמתנה הממוצע עמד על 55 שניות, ו-37.2% בלבד מכלל השיחות נענו תוך 30 שניות. נתונים אלו מצביעים על חריגה ואי-עמידה ביעדים שהגדיר המוקד – מתן מענה תוך 30 שניות.

תמונה 5: שאלות נפוצות שהוקרנו לכל הנציגים במוקד, 10.10.2023 בשעה 13:14



המוקד התמודד במהלך המלחמה עם קשיים ופניות בנושאים מאתגרים שלא יכול היה להיערך אליהם מראש, כגון מצב הנעדרים והשבויים מ-7.10, התעדכנות שוטפת במצב התחבורה והכבישים, הנחיות פיקוד העורף לגבי פתיחת מקלטים וכדומה. אלה באו לידי ביטוי בכ-7,500 שיחות בחמשת ימי המלחמה הראשונים. בעניין תיעוד הפניות בכל הקשור לנעדרים, הנציגים הונחו לפתוח במערכת פניה בנושא "נעדרים – מבצע חרבות ברזל" ולציין את פרטי הנעדר וכתובתו.

במהלך המלחמה המוקד סיגל לעצמו מטלות ותחומי אחריות נוספים לפי הצרכים שעלו מהציבור כגון הקמת צוות סיוע טכני בשיתוף אגף שפ"ע, שעזר לתושבים להכשיר מרחבים מוגנים, ופתיחת חמ"ל התנדבות עירוני.

במלונות ברחבי ירושלים התארחו תושבים רבים מהדרום ומהצפון שפנו מבתיהם בעקבות המלחמה, ולפיכך המוקד סייע במתן מענה גם למפונים ששהו תקופות ממושכות רחוק מבתיהם.

בתחילת המלחמה הפעיל המוקד הקלטה קולית בנוסח שלהלן:

לירושלים יש להקיש 1, למטה יהודה יש להקיש 2.

"תושבים יקרים, בעקבות המצב הביטחוני בישראל והכרזת מצב חירום לאומי, המקלטים הציבוריים פתוחים לקהל הרחב, ומידע על מיקומם מופיע באתר העירוני. הלימודים בכל מוסדות החינוך לא יתקיימו וכן כלל אירועי התרבות וההעשרה. אנו מבקשים מכולם להישאר סמוך למרחב מוגן ולהמשיך ולהתעדכן באמצעי התקשורת השונים לרבות האתר העירוני.

לקבלת קישור לאתר העירוני יש להקיש 0, להמשך התפריט יש להקיש 1. נעדכן בהמשך ככל שיהיו שינויים.

"For the English menu, please dial 1.

לאחר ניתוב זה, השיחה הופנתה לניתוב הרגיל ולהפניה לשפות זרות.

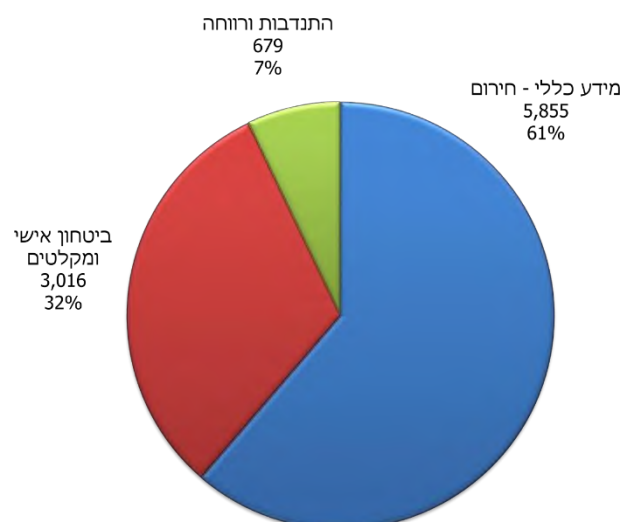
הביקורת סבורה כי בעיתות חירום ראוי שקודם כול יוצע ניתוב לפחות לשפה האנגלית, ורק אז תושמע ההקלטה. פונה שאינו דובר עברית, כגון תייר, שמתקשר למוקד בשעת חירום ושומע הודעת הקלטה בעברית, אינו מבין את הנאמר ומחכה זמן רב עד לסיום ההודעה, עלול להילחץ מהמצב או לנתק לפני שישמע שיש הפניה לשפה האנגלית. רצוי להקליט את הודעת החירום גם באנגלית כדי להעניק לפונים מענה רחב ככל האפשר.

כאמור בפרק רביעי לעיל (ניהול ביצועים), מענה בשפות זרות ניתן בין השעות 08:00-16:00 בימים ראשון-חמישי. בשעות שאין מענה בשפות זרות, אפשר לבצע שיחת ועידה עם מתרגם. ייתכן שפונים בשפות זרות לא מודעים לאפשרות הזו ונוטשים את השיחה לפני ההגעה לשיחה עם נציג. בעת חירום, ובפרט בימי מלחמה, חשוב במיוחד להפנות תשומת לב גם לצורכיהם של דוברי שפות זרות.

בתקופת המלחמה תודרכו הנציגים במוקד להפנות את הפונים למוקדי חירום וסיוע מתאימים דוגמת מוקד חמ"ל אזרחי של בני עקיבא והחמ"ל האזרחי (בנושא תרומות וקבלת מזון), "בית ישראלי" ו"דירה בקהילה" (בנושא דיור). הדבר העיד גם על שיתופי פעולה של המוקד עם מוקדים אחרים.

הביקורת סקרה את דוח "סיכום מצב" שהפיק המוקד ב-25.10.2023, כשבועיים וחצי לאחר תחילת המלחמה. מהדוח עלה שבמקביל לירידה במספר הפניות בנושאים הבולטים בשגרה כגון ניקיון וחנייה, נצפתה עלייה בנושאי חירום כגון קבלת מידע על מקלטים. להלן פילוח סוגי הפניות בנושאי חירום עד לתאריך הפקת דוח סיכום המצב:

תרשים 16: פילוח פניות בנושאי חירום במלחמת חרבות ברזל עד 25.10.2023

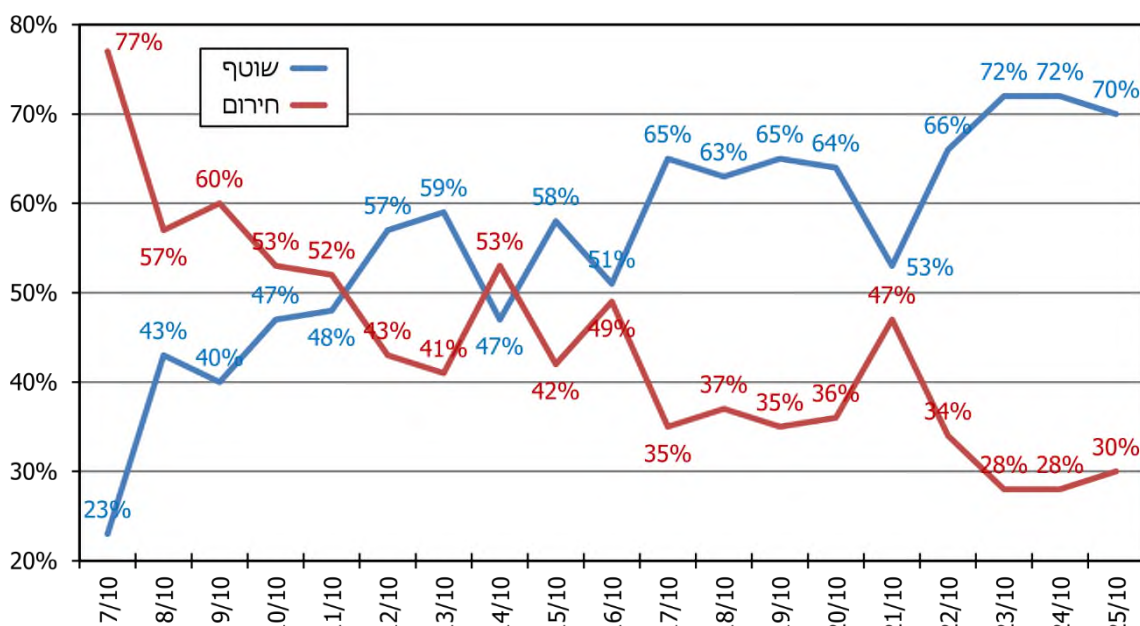


במסגרת "ביטחון אישי ומקלטים" כמחצית מהפניות שהתקבלו עסקו בנושא מקלט בבניין מגורים, ושאר הפניות נגעו לנושאים: תחזוקת מקלט ציבורי עירוני, סיוע אישי, אזעקות, חירום וסכנות לציבור, תאורה ועוד.

במסגרת "מידע כללי – חירום" כמחצית מהפניות שהתקבלו עסקו במידע כללי על המצב הביטחוני, ושאר הפניות נגעו לנושאים: אישור תושב, מידע כללי והתגוננות פיקוד העורף.

במהלך החודש הראשון למלחמה, עד תאריך הפקת דוח סיכום המצב, נרשמו ירידה הדרגתית בפניות שהתקבלו בנושאי חירום לעומת עלייה בפניות בנושאים שוטפים.

תרשים 17: הרכב נושאי הפניות בחודש הראשון למלחמת חרבות ברזל

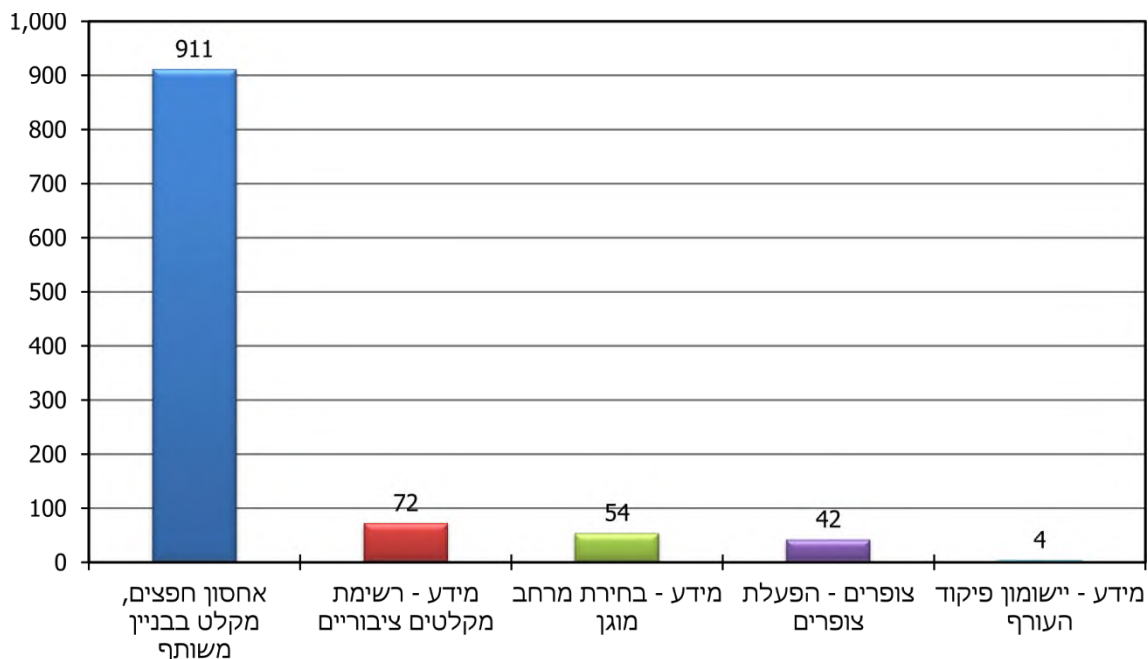


מתחילת המלחמה ועד סוף אוקטובר התקבלו במוקד כ-38,000 פניות (בכל סוגי הנושאים), ונצפתה עלייה של כ-200 פניות ביום בממוצע לעומת השגרה לפני תחילת המלחמה. שיעורי המענה היומי לשיחות גבוהים מ-95%. המוקד גם ביצע פילוח של השכונות שמהן התקבל מספר פניות החירום הרב ביותר – ביחס ל-1,000 תושבים – כדי לאתר שכונות שבהן עלולה להתעורר בעיה בעת חירום, כעת ובעתיד. שיטת פעולה זו של מיפוי סוגי הפניות ופילוחן לפי אזורים תואמת להנחיה שהוגדרה במסמך המנחה למנהל מכלול מידע לציבור. במסמך צוין שיש למפות את הפניות המגיעות למוקד בחירום כדי לזהות את צורכי התושבים בחירום. כך לדוגמה, בנייתו שבוצע בלטו בית היתר השכונות רחביה, קוממיות (טלביה) ושכונת הבוכרים. מנגד נמצא מיעוט פניות מתושבי מזרח העיר, וכן נצפתה ירידה באחוז הפניות משכונות חרדיות.

מבצע שומר החומות – מאי 2021

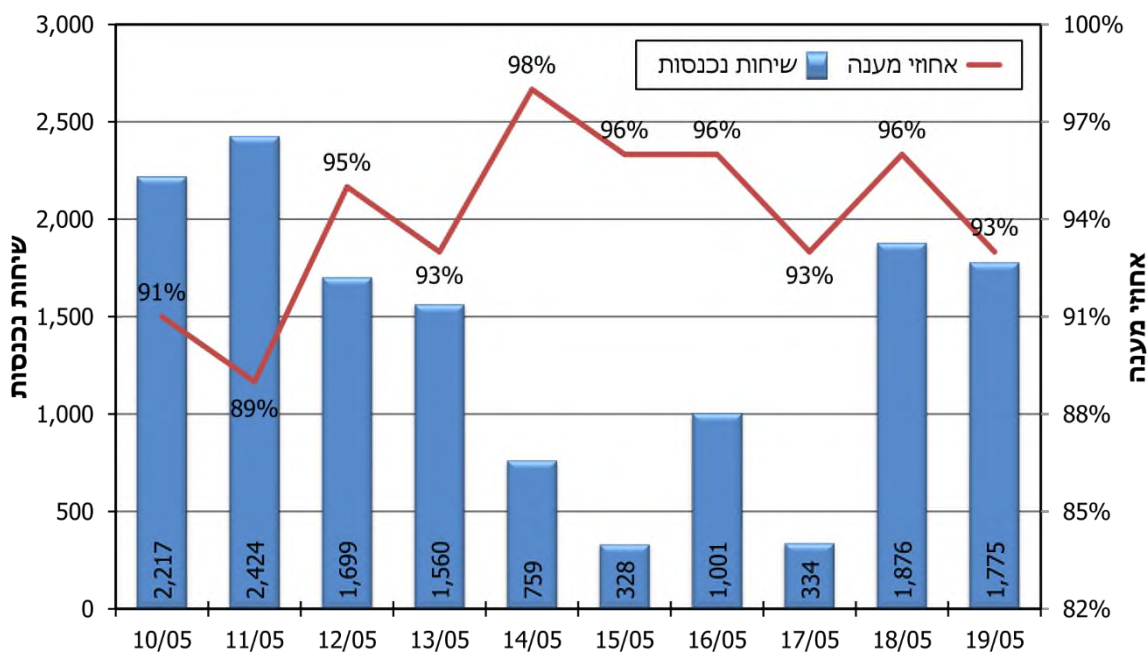
המבצע הצבאי "שומר החומות" החל ביום ירושלים, 10.5.2021. המבצע נפתח בירי רקטות מרצועת עזה לעבר ירושלים במהלך מצעד הדגלים. יום לפני סיום המבצע, ב-20.5.2021, הפיק המוקד דוח המפרט את היקף הפניות בתקופת המבצע.

**תרשים 18: התפלגות פניות בנושאי חירום במהלך מבצע שומר החומות
(20.5.2021–10.5.2021)**

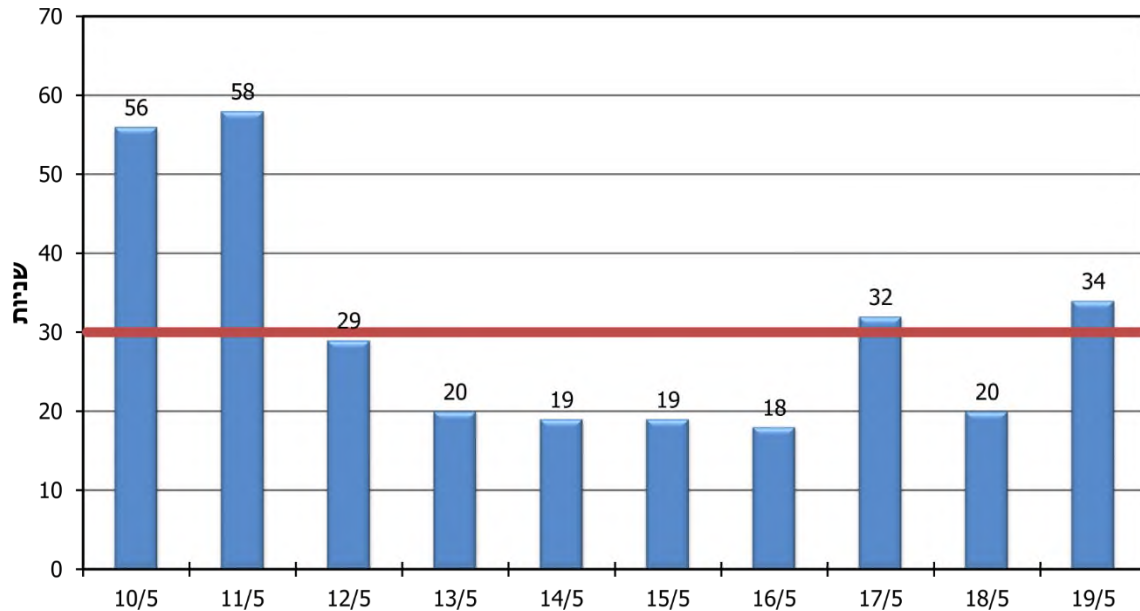


נמצא שבכל הימים בין התאריכים 19.5.2021–10.5.2021 שיעורי המענה היו גבוהים מ-90%, למעט ב-16.5.2021 שבו שיעור המענה היה 89%. מתוך עשרת ימי המבצע שנבדקו, בשלושה ימים זמן ההמתנה הממוצע היה גבוה מהיעד של 30 השניות שהוגדר. הנתונים נראים בתרשימים שלהלן:

**תרשים 19: היקף שיחות נכנסות ואחוזי מענה במהלך מבצע שומר החומות
(19.5.2021–10.5.2021)**



תרשים 20: זמן המתנה ממוצע במהלך מבצע "שומר החומות" (19.5.2021-10.5.2021)



אירועי שלג 2021–2022

בשעות הערב המאוחרות של יום רביעי, 26.1.2022, החל לרדת שלג בירושלים. המוקד ריכז את הנתונים במצגת, ועיקריה מראים כי שיעורי המענה לשיחות היו גבוהים ועמדו על נתון יציב של 95% עד לסיום אירועי השלג בבוקר יום חמישי שלמוחרת. זמן ההמתנה הממוצע לא עלה על 30 שניות לאורך האירוע למרות כניסה של כ-5,000 שיחות בפרק זמן קצר יחסית.

כמו כן נמסר לביקורת מסמך "שאלות ותשובות לנציג", שעונה על שאלות נפוצות שעלו במהלך אירוע השלג בשנה הקודמת, שנת 2021. בין היתר עסקו השאלות בנושא הלימודים, בתנועה בכבישים ובהתמודדות עם קורונה במקביל לשלג.

לוח 7: אירוע שלג – יום חמישי 27.1.2022, תמונת מצב במוקד

פירוט	תחילת אירוע שלג (שעה 0:00)	במהלך אירוע שלג (שעה 4:00)	סיום אירוע שלג (שעה 10:00)
שיחות נכנסות מצטברות	2,462	3,518	5,070
זמן המתנה ממוצע	00:00:15	00:00:17	00:00:27
שיעורי מענה	95%	95%	95%
מצב פניות מפגעים			
בטיפול	85	449	779
טופל	56	104	111
סה"כ פניות מפגעים	141	553	890

פירוט	תחילת אירוע שלג (שעה 0:00)	במהלך אירוע שלג (שעה 4:00)	סיום אירוע שלג (שעה 10:00)
מצב פניות מידע			
גיחון	6	8	8
חברת חשמל	16	31	34
תחבורה ציבורית	49	72	96
הסדרי תנועה	128	181	218
חינוך	153	164	167
סיוע אישי	53	90	121
בירור פנייה קודמת	25	94	102
סה"כ פניות מידע	430	640	746

הפקת לקחים מאירועי שלג 2021

הובא לידי הביקורת שקף הפקת לקחים מאירועי שלג בשנת 2021. בשקף מצוינות נקודות לשימור ולשיפור בנוגע להתנהלות המוקד ומתן מענה לתושבים באירועי השלג, ובהן:

נקודות לשימור

- חלוקת עבודה נכונה והגדרת בעלי תפקידים.
- מספר נציגים גבוה שאפשר לשמור על אחוזי מענה גבוהים (כאמור, 95%).
- שמירת תמונת מצב רצופה ושקופה עם חמ"ל העירייה.

נקודות לשיפור

- היערכות מוקדמת להסעות לעובדים.
- אי-ודאות לגבי טיפול באירועים של פונים שנתקעו (רגלית או ברכב).
- התנהלות משל"ט המוקד – רצוי שמנהל המשל"ט יעביר למוקדנים תדריך לפני כל תחילת משמרת. נדרשת העברת משמרות חלקה יותר. ראוי שנציגי כל המחלקות בעירייה ידעו לעבוד עם מערכת CRM.

דוחות סיכום אירועי חירום המופקים במוקד

מסקירת כלל הדוחות של אירועי החירום שהגיעו לידי הביקורת, נמצא שאין מסמך אחיד המופק במוקד באירועי חירום לצורכי למידה והפקת לקחים, זאת בשונה מדוחות סיכום שנה או מחצית שהמוקד מפק. בכל אירוע חירום מוצגים מידע, ניתוחים ותרשימים שונים על התנהלות המוקד, באופן שמקשה על הפקת לקחים אחידה מאירועי חירום ועל הצגת מגמת שיפור או הידרדרות

בהשוואה לאירועי חירום קודמים. לדוגמה, בדוח שהופק לסיכום השבועיים וחצי הראשונים למלחמת חרבות ברזל נכלל תרשים המציג את התפלגות הפניות בין נושאי חירום לנושאים שוטפים בכל אחד מימי הלחימה (ראו תרשים 16 לעיל) – ניתוח כזה לא הוצג במבצע שומר החומות או באירועי השלג שנסקרו. ומנגד במבצע שומר החומות הוצג תרשים המראה את זמן ההמתנה הממוצע בכל אחד מימי המבצע (ראו תרשים 18 לעיל) – ניתוח כזה לא נכלל בדוח שהופק לסיכום התקופה הראשונה במלחמת חרבות ברזל.

נוסף על השוני בין הניתוחים המוצגים, ניכר גם שוני במבנה של הדוחות המופקים באירועי חירום, בעיצוב, בסדר השקפים ובאופן הצגת המידע (תרשים לעומת מלל וכדומה).

מסקנות

2. היעדר דוח אחיד המופק באירועי חירום מקשה על הפקת לקחים אחידה מאירועי חירום ועל הצגת מגמת שיפור או הידרדרות בהשוואה לאירועי חירום קודמים.
3. בתחילת מלחמת חרבות ברזל השמיע המוקד הודעה מוקלטת בעת התקשרות למוקד, אולם היא הושמעה בעברית בלבד, וניתוב השיחות לשפות זרות הוצע רק בסופה. לפונים בשפות זרות הדבר עלול לגרום לאי-ודאות ולנטישת השיחה בטרם הגעה לנציג.
4. מביקור במוקד ביום הרביעי למלחמת חרבות ברזל ומבחינת הנתונים של חלק מהימים במבצע שומר החומות, עלה שהמוקד לא עמד ביעדים שהוגדרו לזמן המתנה ממוצע ואחוז שיחות שנענו תוך 30 שניות. הדבר עלול להעיד על קושי של המוקד לטפל במספר רב של פניות בעת חירום.
5. בפרוץ מלחמת חרבות ברזל זיהה המוקד במהרה שמדובר במצב חירום ותגבר מיידית את מספר הנציגים. לאור הנתונים שהוצגו מהיום הראשון ללחימה עלה שהמוקד התמודד עם מצב החירום כראוי והצליח לספק מענה לתושבים תוך קיום ישיבות שוטפות עם גורמים רלוונטיים לאירוע לשם קבלת מידע נדרש.

המלצות

2. להגדיר תבנית אחידה להפקת דוח סיכום אירועי חירום, שבה מוגדר מראש ובבירור אילו ניתוחים ומידע יוצגו בכל אירוע חירום, בדומה לדרך הפקת דוחות סיכום שנה או מחצית, המכילים מדי שנה את אותם הנתונים. על התבנית לכלול נושאים מרכזיים שיוצגו בסדר קבוע מראש ולהשאיר מקום לנושאים ייחודיים במקום שיוגדר לכך.
3. בעיתות חירום מומלץ להקדים את ניתוב השפות טרם השמעת ההודעה המוקלטת. כמו כן מוטב להקליט את המידע גם בשפה האנגלית.
4. על המוקד להימנע ממצבים שבהם זמני ההמתנה גבוהים מהיעד שהוגדר (מתן מענה תוך 30 שניות), ובפרט יש להקפיד על כך בזמני חירום תוך זיהוי הגורמים לעלייה בזמני ההמתנה ומניעת הישנותם.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

המלצה 3: תיבחן השמעת הודעות מתפרצות בחירום לאחר השמעת ניתוב שפה.

מוכנות שוטפת למצבי חירום ותרגולים

זיהוי מצבי חירום

על המוקד לזהות מצב חירום לפי מסמך המפרט את הסימנים לחירום דוגמת מספר שיחות גבוה יחסית לשגרה, נושא פנייה שחוזר על עצמו ואירועי בטיחות (כגון בולען באזור מרכזי, הפסקות מים, הפסקות חשמל מתמשכות). במצבי חירום המוקד יהיה כפוף למכלול מידע לציבור בעירייה.

על מסכי טלוויזיה במוקד מוקרן באופן שוטף גם ערוץ חדשות, לצד מצב הפניות, כדי להתעדכן כל הזמן במתרחש.

תמונה 6: דשבורד המוקד



* שידור החדשות המוקרן על המסך המרכזי במוקד בכל עת (מסומן בעיגול).

דרך נוספת שבה המוקד מתעדכן במצב חירום היא באמצעות אגף חירום וביטחון בעירייה, המקושר לגורמי ביטחון ממשלתיים, ודרכו המוקד מתעדכן באירועים ביטחוניים או במזג אוויר קיצוני כגון שלג (שלקראתו מבוצעת היערכות מוקדמת). קיימת חוברת חירום וביטחון למזג אוויר, שבאמצעותה המוקד יכול לזהות באיזה שלב של חירום נמצאים בזמן נתון, לפי הגדרת מוקד חירום וביטחון. בעת חירום ישלח למכלול אוכלוסייה בעירייה נציג מטעם המוקד (איש סגל או אחמ"ש) כדי שיתעדכן באופן שוטף במצב, במקרה שמצב החירום מצריך זאת.

מוכנות שוטפת למצבי חירום

תגבור כוח אדם: במידת הצורך אפשר לתגבר את המוקד על ידי מוקד חיצוני שמפעילה חברת מילגם. מוקד התגבור ממוקם באשדוד או בצפון ומונה בערך חמישה עד שבעה עובדים שיתגברו את המוקד במצבי חירום. לביקורת נמסר שבמקרה חירום תגבור המוקד יעשה בשלבים: תחילה

יתוגבר המוקד על ידי מוקד חיצוני, לאחר מכן במידת הצורך על ידי עובדי עירייה שמצוותים בעת חירום ולבסוף על ידי מתנדבים וחיילים.

גמישות מערכות המוקד: נמצא שמערכת ה-CRM מותאמת גם היא למקרי חירום, ואפשר לפתוח נושאי פניות נוספים (למשל קורונה) כדי לשמור על סדר בסיווג הפניות. נושא זה גם מעוגן בנוהל. דוגמה נוספת לכך נצפתה במלחמת חרבות ברזל באוקטובר 2023, שבה נפתח נושא פנייה "נעדרים – מבצע חרבות ברזל".

אספקת חשמל: המוקד והשרתים שבו מגובים בגנרטור חשמלי, ובמקרים של תקלה באספקת החשמל הוא יספק למוקד חשמל עד לטיפול בתקלה ויאפשר המשך פעילות רציפה. כמו כן במוקד מותקן אל-פסק (UPS – Uninterruptible Power Supply) שמטרתו להגן על מכשירי החשמל והשרתים במוקד מפני הפרעות באספקת המתח, נפילות מתח וכדומה, שעלולים להזיק למכשירים אלו.

תרגולים

במוקד מתבצעים מפעם לפעם תרגולים שוטפים למקרי חירום כגון שריפה, שלג ואירועי תרבות גדולים, ומהתרגילים מפקים לקחים. נוסף על כך מבוצעים תרגולים בשיתוף עם מוקד הביטחון דוגמת תרגול רעידת אדמה שנערך לאחרונה. המוקד מקיים בקביעות מדי שנה שני תרגולים: האחד בחול המועד סוכות, והשני בחול המועד פסח. מטרת התרגולים לוודא מוכנות שוטפת למצבי חירום אמיתיים, והם כוללים מצבי "גלישת שיחות", כלומר הפניית שיחות במקרה של תקלה בטלפוניה כדי להבטיח מענה (ראו פרק שני בנושא מערכות מחשוב) והפעלת מוקד חירום לימי חול המועד. נוסף לשני התרגילים בחול המועד, המוקד משתתף גם בתרגילים משותפים עם אגף חירום וביטחון.

בחול המועד סוכות באוקטובר 2023 התקיים תרגיל תגבור עם חברת מילגם, ואילו הצטרפו חמישה מנציגי המוקד. הביקורת בחנה את תוצאות התרגיל, המרוכזות בלוח שלהלן:

לוח 8: נתוני תרגיל חול המועד סוכות 2023 בשיתוף חברת מילגם

תאריך	מספר שיחות נכנסות	מספר שיחות נענות	שיעור שיחות נענות	זמן המתנה ממוצע	משך שיחה ממוצע	מספר שיחות ננטשות	זמן המתנה ממוצע עד לנטישת שיחה
1.10.2023	34	30	88.24%	0:00:36	0:02:02	4	0:00:38
2.10.2023	114	106	92.98%	0:00:29	0:02:06	8	0:00:23
3.10.2023	119	111	93.28%	0:00:40	0:02:13	8	0:00:33
4.10.2023	186	181	97.31%	0:00:17	0:02:10	5	0:00:08
סה"כ	453	428	94.48%	0:00:27	0:02:09	25	0:00:21

במסגרת התרגיל נבדקו ההיבטים שלהלן:

- טכנולוגיה – תקינות גלישת השיחות והפעלת הנתב, גלישת שיחות בהתאם למספר ממתנים וכדומה.
 - שמירת קשר – העברת תדריכים לצוות המתגבר, היכרות איתו ותחזוקת קבוצת הוואטסאפ.
 - עמידה ביעדי שירות – יכולת עמידה ביעדי השירות בהתאם להגדרות שקבע המוקד, שיחות עם לקוחות סמויים.
- בסיכום התרגיל ציין הצוות הניהולי של המוקד כי המעבר ותגבור הצוות בוצעו בתוך 15 דקות (הנוהל מגביל עד 30 דקות), אחוזי המענה היו גבוהים כמצופה והפניות תועדו באופן מלא כנדרש.

מסקנות

6. המוקד ערוך למצבי חירום מגוונים. אפשר לתגבר את המוקד בכל עת על ידי חברה חיצונית, יכולת שהוכחה גם בתרגיל שנערך בשיתוף חברת מילגם.
7. אפשר לפתוח במערכת CRM נושאים חדשים לפניות. הדבר הכרחי להמשך בקרה על פניות גם במצבי חירום שבהם עולים נושאי פניות חדשים שמתאימים למצב, גם במקרים בלתי צפויים שלא היה אפשר להתכונן אליהם מראש.

נושאים נוספים הקשורים בחירום

תחומי פעילות המתווספים בזמני חירום

מטה החירום העירוני מופעל תחת אילוצים ומשתנים שאינם דומים לדפוסי העבודה שבשגרה. כדי לאפשר מעבר חלק ופשוט ככל האפשר משגרה לחירום, יש לפרסם כתב מינוי לעובדים לחירום ולהכשיר את העובדים באמצעות השתלמויות (כולל אימון מכלולים ייעודי חד-יומי לכל מכלול בנפרד אחת לשלוש שנים) ותרגילים שבהם באים לידי ביטוי השינויים הנדרשים במצבי חירום. כמו כן במצב חירום יגיעו למוקד גם נציגי יחידות אחרות עירייה.

תפקיד המוקד במטה החירום העירוני: בעת חירום, תפקידו של המוקד במטה החירום העירוני נוגע גם למכלול מידע לציבור וגם למכלול תפעול. כמו כן במצבי חירום נוספת לתחומי האחריות של המוקד גם המשימה לשלוח דוחות עיתיים עם נתוני המוקד לנציג אגף חירום וביטחון בחמ"ל. הדבר חיוני כדי לשקף בעירייה את תמונת המצב העירונית בכל שלבי מצב החירום.

תחומי פעילות אחרים המתווספים בחירום: נמצא שהמוקד ערוך להסתגל למצבי חירום מסוגים שאי-אפשר היה לצפות. למשל בתקופת מגפת הקורונה המוקד סיגל לעצמו משימות קהילתיות והיה אחראי על חלוקת סלי מזון, מציאת פתרונות לפינוי אשפה לחולי קורונה, פינוי חולים לבתי חולים וכדומה. בתקופת הקורונה הוקמו גם שלוחות נוספות ושיחות הופנו למוקדים נוספים בעירייה.

מיקום המוקד

המוקד ממוקם במרחב מוגן, שתי קומות מתחת לאדמה – בהתאם להמלצה בפרק השלישי של המסמך המנחה למנהל מכלול מידע לציבור. למיקומו במרחב מוגן יתרונות בעת ירי טילים על ירושלים מאחר שבהישמע אזעקה הנציגים ושאר העובדים ממשיכים לעבוד ולא צריכים להתפנות.

ועם זאת יש גם חסרונות למיקום המוקד. ראשית, בעת רעידת אדמה יש לפנות את העובדים לשטח פתוח, מהלך שעלול להתארך בשל המרחק מהקרקע. כמו כן עקב המיקום התת-קרקעי קליטת הסלולר במוקד חלשה, ובחלק מחברות הסלולר אף אין במוקד קליטה כלל. לכן במקרה של פגיעה בתקשורת הקווית מסיבה כלשהי, אין במוקד גיבוי סלולרי מהימן (למרות הימצאות נייד חירום).

במוקד התקיים דיון אם יש למקמו מעל או מתחת לאדמה, ולפי הנחיות פיקוד העורף על החפ"ק (חדר פיקוד קדמי) והמשל"ט להיות ממוקמים מעל פני האדמה. במקרה של רעידת אדמה, לאחר הרעידה אין להיכנס חזרה מטה ללא אישור מהנדס. עקב הנחיות אלה, ראוי שיהיה למוקד מקום חלופי זמין בשטח פתוח על פני הקרקע. בתשובה לשאלת הביקורת כיצד יתנהל המוקד ברעידת אדמה, נמסר שבהתאם לחומרת הרעידה יפעיל המוקד מעגלי פעולה שונים. אם רעידת האדמה לא תאפשר לעבוד מהמוקד, יופעל מוקד חיצוני ונציגי המוקד יופנו לעבודה מרחוק. כמו כן השלוחות יופנו למענה באגפי עירייה נוספים, ובמידת הצורך יוקם בשטח פתוח מאהל שיכלול אמצעי תקשורת.

עבודה מרחוק בזמני חירום

מבירור עם המוקד עלה כי בזמני חירום שחייבו עבודה מרחוק, התגלו כמה קשיים: החיבור מרחוק באמצעות מרכזיית ASPIRE מקשה על העבודה השוטפת של המוקדנים ומונע הקלטת שיחות מרחוק (עניין הכרחי לבקרה על הטיפול בפניות). במוקד יש מחסור בצידוד מחשובי היקפי לעבודה מרחוק (מחשבים ניידים, אוניות וכדומה). העבודה תלויה באיכות חיבור האינטרנט הביתי של העובדים, וכן אין בעירייה תמיכה ייעודית לעבודה מרחוק.

מסקנות

8. המוקד ממוקם מתחת לאדמה, ולכן הקליטה הסלולרית בו חלשה. במקרה של פגיעה בתקשורת הקווית, עלולה להיווצר בעיה שכן אי-אפשר להסתמך על הקליטה הסלולרית.
9. אי-היערכות מספקת של המוקד לעבודה מרחוק עלולה לפגוע בתפקוד המוקד בעבודה מרחוק, שלעיתים הכרחית במצבי חירום, ולהקשות על תיעוד הפניות והבקרה עליהן.

המלצות

5. לפנות לגורמים המתאימים ולפעול להגברת איכות הקליטה הסלולרית במוקד.

6. להיערך בכל ההיבטים לעבודה רציפה ותקנית מרחוק – בעת הצורך, ובפרט בזמני חירום. לדוגמה: לדרוש מחברת ASPIRE לאפשר הקלטת שיחות גם בעבודה מרחוק ולטפל בבעיות החיבור מרחוק, לרכוש ציוד גיבוי נוסף לעבודה מרחוק, להתייעץ עם חברות התקשורת השונות למציאת פתרון נייד לעובדים עם חיבור אינטרנט ביתי חלש, למנות גורמים בעירייה שיהיו אחראים על מתן תמיכה ייעודית לעבודה מרחוק.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

המלצה 2: כפי שצוין בדוח, המוקד ערוך למצבי חירום מסוגים שונים ואפשר לתגבר את המוקד בכל עת על ידי חברה חיצונית. אחוזי המענה בעת אירועי חירום גבוהים מאוד ונותנים מענה לתושב בזמן המתנה (לשיחה) ממוצע של חצי דקה. במערכת ניהול הידע מוקדש פרק שלם לנושא החירום, אשר מחולק לסוגי האירועים האפשריים שאותם אנו מתרגלים ואף חווים. בהתאם לכך, לכל סוג אירוע (מזג אוויר, מלחמה וכדומה) קיימת תבנית אחידה להפקת דוח סיכום. ועם זאת נבחן את אופן הביצוע להכנת תבנית אחידה לדוח סיכום למגוון סוגי אירועי חירום.

המלצה 6: נשמח לקדם את אישורי העבודה מהבית ואת החיבור מרחוק.

פרק שישי

כוח אדם והתאמתו לתפקיד

בחינת מדדי איכות עיקריים מתוך סקרי שביעות רצון תושבים

בסיום שיחה עם נציג נשלחת לפונה הודעה ובה קישור לסקר שביעות רצון (להלן: סקר חם). להלן נוסח ההודעה שנשלחת:

"(שם הפונה) שלום רב, שמחנו להעניק לך שירות במוקד 106. לצורך שיפור השירות, נודה לך על מילוי השאלון המצורף (קישור). לשירותך תמיד, עיריית ירושלים"

הקישור מוביל למשוב על איכות השירות, ובו הפונה מתבקש להעניק ציון מ-1 עד 5 על כמה שאלות:

1. זמן המתנה עד קבלת מענה במוקד.
2. אדיבות נציג השירות (עד כמה הנציג היה סבלני ואכפתי).
3. מקצועיות נציג השירות (הנציג הפגין ידע והבנת הפנייה).
4. הערות ובקשות (אלה יועברו למנהלת השירות).

עיקר הסקר מתמקד בשירות שהעניק הנציג במוקד (בשונה מהסקר השני, שעליו יורחב בהמשך, המתמקד באופן הטיפול בפנייה בידי מחלקות העירייה). מטרת הסקר לעקוב אחר האדיבות והמקצועיות של המוקדנים כדי להבטיח שירות מיטבי לפונה. מתוך הסקר החם מרוכזים נתונים למערכת CRM, ומשם מיוצאים לאקסל. באמצעות נתונים אלה ניתנת הערכה תקופתית לנציגים כדי לשפר את טיב השירות. לשקלול לא נכנס זמן ההמתנה לקבלת מענה מאחר שהוא סעיף טכני שאינו תלוי בנציג, אלא נכנסים רק רכיבי האדיבות והמקצועיות. לביקורת נמסר שמדי שבוע מוחזרות למוקד בין 200 ל-500 תשובות על הסקר. נכון למועד הביקורת, שני הסקרים האמורים נשלחים רק באמצעות מסרונים, ולא מבוצע סקר טלפוני.

באופן קבוע מופקים בקביעות דוחות המפרטים את שביעות רצון התושבים מפעילות המוקד:

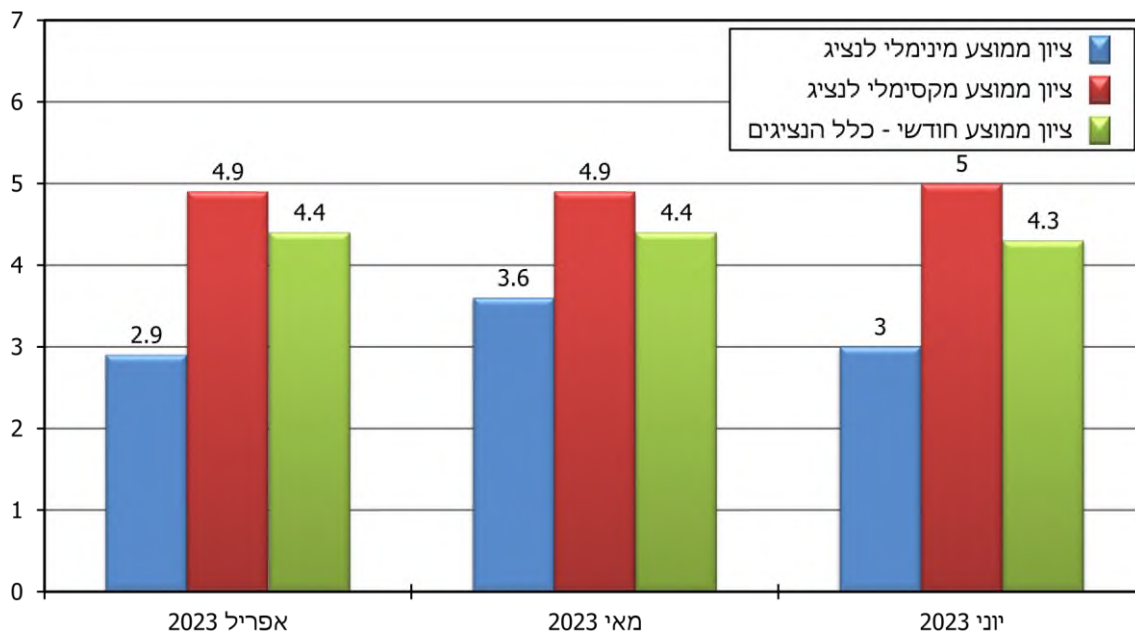
1. דוח שבועי – מוצג למנהלי מחלקות בעירייה בהתאם לפניית השונות.
2. דוח חצי שנתי ודוח שנתי – מוצג לראש העירייה.

לוח 9: ציוני "סקר חם" במוקד ברבעון 2 של שנת 2023

חודש	ציון ממוצע – כלל הנציגים	הציון הממוצע הגבוה ביותר לנציג	הציון הממוצע הנמוך ביותר לנציג
אפריל 2023	4.4	4.9	2.9
מאי 2023	4.4	4.9	3.6
יוני 2023	4.3	5.0	3.0

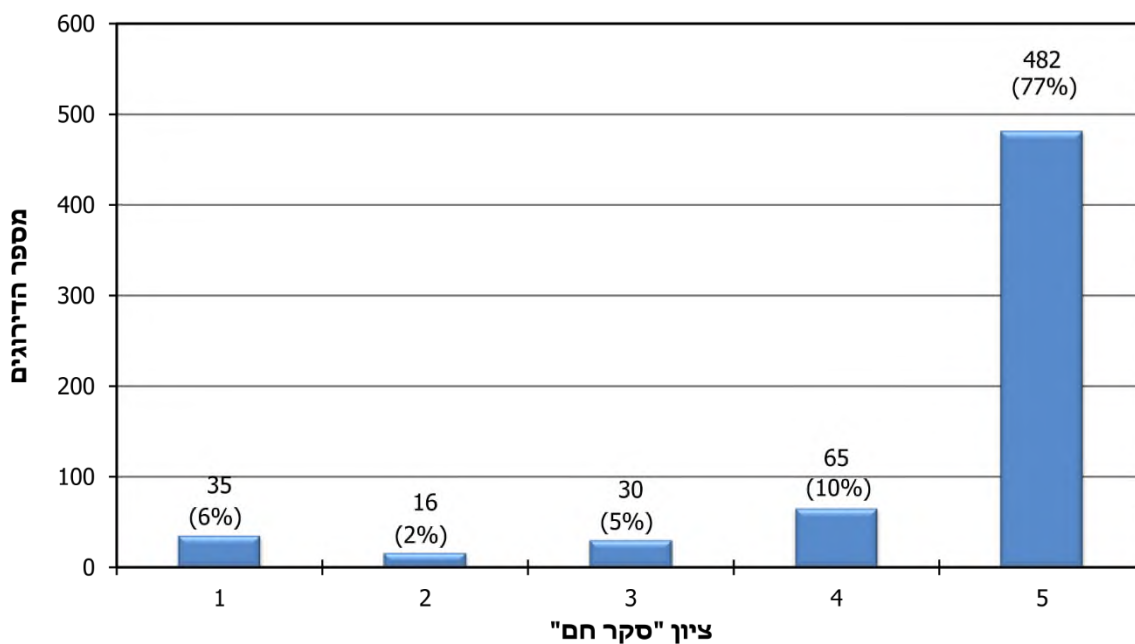
מהלוח עולה כי ציון כלל הנציגים במוקד נשאר יציב לאורך הרבעון ועומד על ציון של 4.3-4.4. יש נציגים במוקד שהציון הממוצע שלהם בסקרים גבוה מאוד, מתקרב ואף מגיע לציון 5.0. ומנגד יש נציגים שציונם הממוצע אף נמוך מ-3.0. הנתונים הללו מרוכזים גם בתרשים שלהלן:

תרשים 21: ציוני "סקר חם" במוקד ברבעון 2 של שנת 2023



בתרשים שלהלן מוצג פילוח הציונים שהתקבלו בחודש אפריל 2023 במסגרת הסקר החם שנשלח לפונים. באותו חודש התקבלו במוקד 628 תשובות לסקרים:

תרשים 22: פילוח ציוני "סקר חם" במוקד לפי הציון שניתן בחודש אפריל 2023



מסקנות

1. כל הסקרים נשלחים לפונים באמצעות מסרונים (נכון לתקופת הביקורת), ולא מבוצע סקר טלפוני. עובדה זו מצמצמת חלק מקהל היעד למתן משוב.
2. הציון הממוצע שניתן למוקד ברבעון השני של שנת 2023 הוא 4.4 מתוך 5. עם זאת מנתוני הסקרים המוחזרים למוקד עולה שאחוז גדול מהתושבים לא משיב על הסקר, ולכן חסר משוב במקרים רבים.

המלצות

1. לערוך גם סקרים טלפוניים מדגמיים ולתעד את התגובות הנאמרות כדי להרחיב את היקף המשוב המתקבל על טיפול המוקד בפניות.

גיוס כוח אדם ומצבת עובדים

במוקד מועסקים כ-40 עובדים, רק 12 מתוכם הם עובדים קבועים של העירייה, ובהם בין היתר: מנהלת המוקד, סגן מנהלת המוקד ואחראי מחשוב, מנהלת שירות ואנליסט. מרבית העובדים הם נציגים במשרות סטודנט, הלומדים כולם רק במוסדות לימוד המוכרים על ידי המועצה להשכלה גבוהה. לביקורת נמסר שתנאי זה לגבי העובדים בתפקיד הנציגים במוקד העירייה הוגדר בידי אגף משאבי אנוש בהתאם להנחיית משרד האוצר. הגבלה זו מקשה על המוקד לגייס נציגים ולהגדיל את מצבת כוח האדם. הביקורת לא קיבלה לידיה הנחיה כתובה בנושא. כאמור בפרק חמישי (היערכות המוקד לשעת חירום), ההגבלה לגיוס סטודנטים בלבד לתפקיד נציגים עלולה לפגוע ביכולתו של המוקד לתת מענה בתקופות מסוימות עקב אופי המשרה – למשל בתקופות מבחנים שלרוב חלות על כל הסטודנטים במקביל.

המוקד מעסיק גם שתי נציגות עם מוגבלויות כחלק מפרויקט "בעלי מוגבלות בעירייה". שני תקנים אלו מתווספים לתקנים הקיימים.

לביקורת נמסר כי המוקד מתמודד עם מחסור בכוח אדם, ובפרט מחסור בנציגים העונים לפניות. מנתונים שמסר המוקד עלה שבתקופות שבהן מצבת כוח האדם גבוהה, כל נציג מטפל בכ-60 עד 70 שיחות במשמרת. אך בתקופת ביצוע הביקורת מספרים אלו עמדו על 100–120 פניות למשמרת, נתון החורג בהרבה מהמצב הסביר. נכון למועד הביקורת, נמסר שחסרים שמונה עובדים למשרות של נציגי המוקד. על אף שקיימים תקנים פנויים לנציגים, בשל הנחיית משרד האוצר להעסיק רק סטודנטים, המוקד מתקשה לגייס עובדים. עוד נמסר כי רבים מהמתעניינים בתפקיד בוחרים שלא להמשיך בתהליך הגיוס, בין היתר עקב תנאי שכר מינימום.

לשם השוואה, הביקורת ביררה מה אופי המשרות במוקד גבייה בעירייה, הגם שאופי המוקדים שונה בתכליתו – מוקד גבייה מספק מענה מקצועי לתושבים בנושאי גבייה, ואילו מוקד 106 מנתב פניות תפעוליות ומספק מידע לתושבים. מהבירור עלה כי במוקד גבייה מועסקים כ-60 עובדים במשמרת, והרכב המועסקים בתפקיד נציג כולל עובדים קבועים של העירייה, עובדים במיקור חוץ וסטודנטים.

עוד נמסר כי גם במוקד גבייה מתקשים לגייס נציגים למשרות סטודנט, בדומה למוקד 106. הדבר מחזק את הצורך שעלה במוקד 106 לגייס עובדים לתפקיד נציג במוקד שלא במשרת סטודנט.

מבדיקת הביקורת עלה שמוקד 106 ערוך מבחינת מספר העמדות לקבלת נציגים נוספים, שכן יש במוקד 30 עמדות לנציגים, ומרביתן אינן מאוישות כלל.

בדומה למוקדים נוספים, גם במוקד 106 מושקעים מאמצים להסב את הפונים לערוצי הדיגיטל (באתר האינטרנט העירוני או ביישומון), אך מרבית הפניות עדיין מתקבלות בערוץ הטלפוני.

לביקורת נמסר כי נכון לתקופת הבדיקה מצבת כוח האדם במוקד נמוכה מהנדרש בעקבות תקנים שהוגדרו מול אגף משאבי אנוש כשנתיים קודם לכן. במסגרת הגדרות אלה נקבע מספר התקנים לפי מפתח של אחוזי מענה, זמן שיחה וכדומה שהיו נכונים אז ואינם מדויקים כיום. בהשוואה למוקדים אחרים כגון מוקד 106 של עיריית תל אביב, מועסקים במוקד של ירושלים הרבה פחות עובדים מהנדרש, כולל עובדים בכירים, אף שעיריית ירושלים גדולה יותר מעיריית תל אביב.

מסקנות

3. המוקד מתמודד עם מחסור בכוח אדם ומתקשה לגייס עובדים ולהגדיל את מצבת כוח האדם עקב הדרישה שהנציגים במוקד יהיו עובדים במשרות סטודנט שלומדים במוסד מוכר להשכלה גבוהה בלבד. לתנאי זה השלכות רבות על תפעול המוקד, ובפרט על שחיקת העובדים, שנאלצים לענות לפי שניים שיחות במשמרת לעומת המצב הסביר, והדבר משפיע ישירות על איכות השירות במוקד.

המלצות

2. על העירייה לבחון פתרונות ולפעול לשינוי ההנחיה להעסיק נציגים במשרות סטודנט בלבד. עליה להרחיב את אמות המידה להעסקת נציגי המוקד ולפעול לגיוס עובדים נוספים לתפקיד.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

המלצה 2: מקובלת ההמלצה להרחבת אמות המידה לצורך איוש התקנים וליצירת תמהיל עובדים מגוון שירחיב את אפשרויות ההעסקה.

אופן חלוקת כוח האדם במוקד והכשרתו

פריסת כוח האדם במוקד

הנהלה ואחמ"שים: במוקד עובדים כמה מנהלים בתחומים שונים כמפורט לעיל ואחראי משמרות.

נציגים: במשמרות בוקר נמצאים בדרך כלל כשישה-שבעה עובדים, המטפלים בכ-1,000 פניות. זוהי המשמרת העמוסה ביותר במספר השיחות הנכנסות, שבה כל נציג מטפל בממוצע בכ-140 פניות במשמרת. במשמרת לילה יש שני עובדים בלבד בשל היקף הפניות הנמוך, העומד על כ-60 עד 100 פניות.

עובדי עירייה נוספים מחוץ למוקד: במעבר המוקד מגבעת שאול לכיכר ספרא (כאמור, לפני כארבע שנים) נשארו שניים מעובדי המוקד בגבעת שאול. מהמוקד נמסר שהעובדים סירבו לעבור לכיכר ספרא, והוחלט למנותם לתפקיד אנשי קשר מול אגף שפ"ע. במוקד נטען כי מוטב היה שגם הם, כמו שאר עובדי המוקד, היו עובדים בכיכר ספרא.

תפקידים נוספים שהמוקד היה מעוניין לאייש: נוסף למחסור בתקני כוח האדם הקיימים, נדרש להוסיף תקנים שאינם קיימים. כך לדוגמה, עובד שתפקידו לגייס עובדים למוקד, ועובד אחר שתפקידו לדגום פניות באופן יזום ולבדוק את הטיפול בהן, דבר שלא מתבצע כיום במוקד. במסגרת התפקיד, העובד יתקשר מיוזמתו לפונים וידגום את אופן הטיפול בפניות כדי לשפר את הטיפול בפניות.

הכשרת כוח האדם במוקד

במוקד מועסקת עובדת חדשה יחסית שתפקידה מוגדר מנהלת קליטה והכשרת עובדים. עד לאיוש התפקיד, הדבר היה באחריות האחמ"שים.

לביקורת נמסר כי בשלושת השבועות הראשונים לעבודתו של נציג חדש הוא עובר הדרכה בנושא מבנה ארגוני עירוני על ידי מנהלת קליטה והכשרת עובדים, הדרכת מערכות עירוניות ו-GIS עם אחראי המחשוב במקביל לפתיחת שם משתמש וסיסמה, ולבסוף הוא מאזין לשיחות עם נציג ותיק במוקד.

בהמשך הנציג מקבל הדרכות נוספות מהגורמים שלהלן:

- מנהלת קליטה והכשרת עובדים – הדרכה נוספת על אגפי העירייה.
- נציגת חברת מוריה – הדרכה על ממשקי העבודה עם חברת מוריה.
- מנהל יחידת הבקרה – אופן טיפול בפניות שלא מטופלות.
- מנהלת תחום בכירה לשירות בשיתוף עם מנהלת קליטה והכשרת עובדים יבצעו לנציג החדש מבדקי ידע כדי לבדוק אילו נקודות מורכבות עברו ולחזק אותן.
- אחראי מחשוב – הדרכה נוספת על שימוש במערכת GIS.

נוסף להכשרה של נציג בשבועות הראשונים לעבודתו, נמסר כי המוקד מקיים באופן שוטף הכשרות והדרכות עם אגפים אחרים בעירייה. כמו כן מתקיימים מפעם לפעם מבדקים ושיחות אישיות וצוותיות כדי לשפר את השירות הניתן לתושבים ולוודא שכלל הנציגים שולטים בנושאים הרלוונטיים למוקד. בביקור שערכה במוקד הוצגה לביקורת תוכנית הכשרות מתוכננת שכתבה מנהלת תחום קליטה והכשרה.

מסקנות

4. שניים מהמועסקים במוקד עובדים בגבעת שאול בתור אנשי קשר מול אגף שפ"ע, רחוק מלב הפעילות של המוקד בכיכר ספרא. המשמעות עלולה להיות אי-ניצול מיטבי של כוח האדם העומד לרשות המוקד.

המלצות

3. לפעול לאיוש תקנים הנדרשים למוקד לצורך שיפור הבקרה ואיכות השירות.
4. לבחון אפשרות להעברת שני עובדי המוקד המועסקים בגבעת שאול לעבודה במוקד בכיכר ספרא.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

המלצה 3: מקובלת ההמלצה להוספת תקנים לתחום הבקרה – בתיאום עם משאבי אנוש.

פרק שביעי שיתופי פעולה

בחינת קיום וטיב שיתופי פעולה בין המוקד ליחידות מקצועיות בעירייה וגורמים נוספים

מוקד 106 עובד עם יחידות נוספות בתוך העירייה, כגון הרשות לאיכות השירות ואגף שומה וגבייה, עם מוקדי חירום ארציים (משטרת ישראל, כבאות והצלה וכדומה) וכן עם גופים חיצוניים דוגמת חברת הגיחון וחברת מוריה.

במבנה הארגוני של העירייה המוקד משתייך למינהל תפעול, שאליו כפופים האגפים התפעוליים. שיתופי פעולה של המוקד עם יחידות נוספות באים לידי ביטוי בין היתר בישיבות צוות של מינהל תפעול שאליהן מוזמנים נציגי האגפים כדי להדריך על הנושאים שבטיפולם ולהסביר ולחדד עניינים נוספים. כמו כן אחת לשבוע מתקיימות ישיבות שוטפות עם ראש מינהל תפעול ועם שבעה מנהלי אגפים, לרבות הנהלת המוקד.

מוקד 106 אינו משמש מוקד מתכלל, אלא פועל כשירות לתושב כדי לסייע לו ולכוון אותו בכל נושא נדרש. עם זאת התושב יכול לפנות ישירות למחלקה המתאימה בעירייה, ללא צורך בתיווך של המוקד, אם התושב איתר את ערוץ התקשורת הישיר ומעוניין בכך. לדוגמה, תושב יכול לפנות ישירות למוקד חינוך או למוקד גבייה או לכל יחידה אחרת בעירייה ולקבל שירות נדרש, או לחלופין לפנות למוקד 106, וזה יעביר את הפנייה ליחידה המתאימה או ימסור את פרטי ההתקשרות עימה.

בבדיקה המדגמית של האגפים בעירייה שאליהם פנינו, עולה שאכן מתקבלות פניות של תושבים ישירות לאגף לצד פניות שמגיעות למוקד 106, המפנה את הפונה ליחידה המתאימה. עם זאת יודגש כי הפניית הפנייה למחלקות נפתחת בתור "פניית מידע" במוקד 106 ולא "פניית תפעול", כלומר אין צורך להמשיך ולטפל בה במוקד.

להלן פירוט מוקדי עירייה ותחומי עיסוקם (כולל דוגמאות לנושאי פניות נפוצות) שעומדים למוקד 106 יש קשר הדוק בכל הקשור בטיפול בפניות:

- **אגף שיפור פני העיר (שפ"ע)** – שיפור פני העיר במרחב הציבורי. במסגרת האגף פועלות המחלקות גננות, מאור ואחזקה.

- **מחלקת גננות:** שדרוג גינות ציבוריות, הקמה ושדרוג של מתקני משחק, שדרוג כיכרות, פיתוח פינות ישיבה ופארקי כלבים, שדרוג איי תנועה וצידי דרכים וייעוץ וליווי בנושא הנצחה בשטחים ציבוריים באמצעות ספסל או פינת ישיבה.

- **מחלקת מאור:** טיפול בכל הקשור לנושא התאורה ברחבי העיר.

- **מחלקת אחזקה ובטיחות במרחב הציבורי:** תחזוקת פסי האטה קיימים, בקשה לתחזוקת אנדרטה, בקשה לתוספת ניקוז קיים, פיתוח מעברים ציבוריים, בקשה להתקנת גדר הפרדה חדשה ובקשה להתקנת מעקה בטיחות להולכי רגל.

- בבירור עם אגף שפ"ע נמסר כי תושבים יכולים לפנות ישירות לאגף בערוצים שונים (בטלפון ובדואר אלקטרוני שפרטיהם מפורסמים באתר האינטרנט העירוני וכן בקבלת קהל), ועם זאת מרבית פניות הציבור המשויות לאגף שפ"ע מגיעות לטיפולו דרך מוקד 106. עוד נמסר שהפניות שמגיעות ישירות לאגף שפ"ע מטופלות במערכת CRM נפרדת שלו, והאגף אינו מעדכן את מוקד 106 אלא מטפל בפניות באופן עצמאי מול התושב. האגף עוקב אחר פניות שהופנו מהמוקד ליחידה הרלוונטית באגף שפ"ע ושנמצאות בחריגת SLA.

נמסר כי האגף מטפל גם במקרים של פניות ישירות אליו וכן עוד נמסר כי, אם עולה טענה על פנייה שטופלה לכאורה, אך אם הפונה טוען שפנייתו לא טופלה, האגף מתקשר לתושב לבירור המקרה.

- **אגף לשירותי חנייה** – שילוט ותמרור חנייה מוסדרת, אכיפת חוקי עזר לחנייה מוסדרת או אסורה, הפעלת חניונים עירוניים והקצאת מקומות חנייה לנכים.

- **אגף תברואה** – בקשה להתקנת פחי אשפה חדשים, בקשות להתקנת עמדות מחזור, פחי אשפה מוטמנים והדברה.

- **אגף חירום וביטחון**

- **מוקד הביטחון:** המוקד ממוקם באותה קומה עם מוקד 106 בכיכר ספרא. במוקד הביטחון פועל גם מוקד תצפיות לביטחון התושבים, החולש על רשת מצלמות של למעלה מ-3,000 מצלמות הפרוסות ברחבי העיר. למוקד ממשקים ישירים עם כוחות הביטחון וההצלה (משטרה, מד"א, כבאות והצלה). המוקד מייצר תמונת מצב על העיר ושולט גם במערכות הכריזה. מכיוון שהפונים לא יוצרים קשר עם מוקד הביטחון אלא דרך מוקד 106, הרי ששיתוף הפעולה בין המוקדים הכרחי וחשוב לפעילות העירייה. לפי הנוהל בנושא, מוקד הביטחון ינחה את מוקד 106 כיצד לפעול במקרי חירום כגון שריפה וכדומה. כמו כן יש במוקד טלפון ייעודי ליצירת קשר ישיר עם גורמי ביטחון במידת הצורך. מוקד הביטחון אחראי על נושא המקלטים העירוניים, אבטחת מוסדות חינוך ועוד.

- **אגף תחבורה, פיתוח ותשתיות (תושי"ה)** – הסדרת התנועה, סלילת כבישים ופיתוח מרחב ציבורי, מערכות רמזורים, תיאום עבודות תשתית ברחבי העיר, הסדרת מסלולי תחבורה ציבורית, חניונים עירוניים וביטחון בדרכים.

- **מחלקת תחבורה ציבורית:** התקנת תחנת אוטובוס, שילוט אלקטרוני בתחנות אוטובוס ותקלה בחניון חנה וסע.

- **מחלקת דרכים:** סלילת כבישים חדשים, הוספת פסי האטה חדשים, ניקוזים חדשים ובניית מדרכות חדשות.

- **מחלקת הסדרי תנועה:** המחלקה עוסקת בבחינה ובתכנון של הסדרי תנועה, פסי האטה, מעקות בטיחות בכביש ולהולכי רגל ונתיבי תנועה.

- **מחלקת תיאום תשתיות:** אחריות על דרישות יזמים שבכוונתם לחפור בכביש, במדרכה או במרחב ציבורי ומחויבים בפתיחת תיק במחלקה כדי לקבל את נתוני מערכות התשתית בשטח שבו הם מתכוונים לחפור.

• **מינהל תכנון ותשתיות**

- **האגף לרישוי בנייה:** בבירור מול אגף רישוי בנייה נמסר כי תושבים יכולים לפנות ישירות לאגף בערצים שונים (טלפנית ובאמצעות הודעות דואר אלקטרוני שפרטיהם מפורסמים באתר האינטרנט העירוני וכן באמצעות מילוי טופס מקוון). נמסר שהפניות שמגיעות ישירות לאגף מטופלות במערכת CRM נפרדת של האגף ובמערכת ניהול טפסים מקוונים, והאגף לא מעדכן את מוקד 106 אלא מטפל בפניות ישירות מול התושב.
- **האגף לפיקוח על הבנייה:** ליווי פרויקטי בנייה משלב תחילת הבנייה ועד למתן טופס 4 ותעודת גמר וכן טיפול בעבירות בנייה.
- **מחלקת איכות הסביבה:** מניעת היווצרות מפגעים ומטרדים לסביבה, זיהום אוויר ורעש, פיקוח ובקרה על תעשיות בקשר לפליטות מזהמים, שפכים תעשייתיים וקרינה סביבתית.
- **מחלקת היטלי סלילה:** טיפול בהיטלי סלילה.
- **אגף מבני ציבור וכלכלה אורבנית:** תכנון, הקמה והקצאה של קרקעות למבני ציבור לסוגיהם ומבני דת.
- **האגף לתכנון עיר:** האגף מספק את התשתית התכנונית לכל הצרכים הפיזיים של העיר, הכוללים בין השאר בנייה ציבורית, קביעת מדיניות השימור העירונית, בנייה פרטית, בנייה למגורים, התחדשות עירונית, בניית אזורי מסחר, פיתוח המרחב הציבורי, סלילת כבישים ופיתוח של שטחים פתוחים, מוסדות ציבור, אזורי תעסוקה וכדומה.
- **מחלקת נגישות:** תפקיד המחלקה לתכלל את נושא הנגישות בעיר, ליישם את חוק הנגישות ותקנות הנגישות, לפעול להעלאת המודעות ולתת כלים לאגפי העירייה ליישום החוק, כמו גם הגברת פעילות העירייה בנושא. היחידה עומדת בקשר עם ארגונים ויחידים שמייצגים אנשים עם מוגבלות.
- **מחלקת היטל השבחה:** היטל השבחה כללי, בתים משותפים – רישום ותיקון צו בית משותף, טיפול בהיטל השבחה במסגרת תנאים להיתר, העברת זכויות, דרישת שומה או בירור חבות.
- **המחלקה למבנים מסוכנים:** טיפול בסכנות הנובעות מחלקי הבניין או הבניין עצמו.
- **המחלקה למידע תכנוני ומיפוי:** המחלקה מספקת מידע על ייעודי קרקע, זכויות בנייה ותהליך מתן היתרי בנייה. לצורך זה מפעילה המחלקה את ארכיב התכנון.
- **אגף אכיפה ושיטור עירוני** – שמירת הסדר והניקיון על ידי אכיפת חוקי עזר עירוניים כגון הסדרת נושא הרוכלות.
- **השירות הוטרנרי** – מוקד העוסק בפניות בנושא בעלי חיים.
- **אגף קידום עסקים** – מתן אישורים לעסקים וטיפול בפניות הקשורות לעסקים כגון הוצאת מלאי סחורה למרחב ציבורי.

- **מוקדים נוספים** – המוקד של עיריית ירושלים מפנה במידת הצורך את הפונים למוקדים נוספים כגון: מוקד תווי מזון, מוקד הסעות משרד החינוך, בתי מרקחת כוננים בשעות הלילה, מחלקת אחזקה בלילה וכן מוקדים של חברות דוגמת מוריה, הגיחון וחברת החשמל.
- כמפורט בפרק רביעי לעיל (ניהול ביצועים), יחידת הבקרה של המוקד שולחת לעיתים תכופות הודעות דואר אלקטרוני ליחידות העירייה שפורטו לעיל, ובהן פירוט של הפניות שטרם טופלו בתחומי אחריותן ועומדות לחרוג מזמן הטיפול שהוגדר להן.
- נוסף לאמור לעיל, להלן פירוט של שיתופי הפעולה של מוקד 106 עם מחלקות וגופים נוספים בעירייה ומחוצה לה:
- **כוננים במחלקות העירייה לאחר שעות הפעילות של העירייה** – מחוץ לשעות העבודה הרגילות (לאחר שעות הפעילות או בסופי שבוע) יש כוננים באגפים השונים, הזמינים לטפל במפגעים המדווחים מהמוקד. יש כוננים במחלקות רווחה, נוער, מבנים מסוכנים, איכות הסביבה, אחזקה, תאורה, גננות, בדק בית בבתי ספר, בתי מרקחת וכדומה.
- **האגף לשירות עירוני וחויית לקוח** – אגף חדש יחסית בעירייה הנמצא בשלבי פיתוח ומשתייך למינהל אסטרטגיה וחדשנות. בשיתוף האגף, צוות מוקד 106 מסייר במוקדים נוספים (מוקדי עיריות ומוקדים אחרים). מטרת הסיורים, בין היתר, לשפר את מרכזיית השיחות במוקד, כפי שפורט בפרק שני לעיל (מערכות מחשוב ומאגרי מידע). כמו כן המוקד פועל מול האגף לאיתור צרכים לשנת 2024.
- **הרשות לאיכות שירות** – הרשות מעניקה לצוות המוקד הכשרה בנושא שיפור השירות. המוקד מתייעץ עם הרשות וגם עם האגף לשירות עירוני וחויית לקוח לגבי אופן ניתוב השיחות (ראו לעיל). למשל, הרשות מנחה את הנציגים להתייחס בסבלנות גם לפונים שמתלוננים על זמני המתנה ארוכים או על מפגעים שלא טופלו.
- **אגף תרבות** – באירועים גדולים בעיר דוגמת פסטיבלים המוקד משתף פעולה עם אגף תרבות לתיאום מידע על אודות האירועים ומתן מענה לפונים בהתאם.
- **מינהל לשירותי קהילה** – במהלך אירוע החירום בעקבות פרוץ מלחמת חרבות ברזל בחודש אוקטובר 2023, המוקד יצר קשר עם המינהל לשירותי קהילה לשיתוף פעולה לגבי פונים שמעוניינים לארח ולהתארח בזמן המלחמה.
- **מוקדי ערים גדולות אחרות** – ביוזמת מנהלת המוקד נפתח לפני כשנתיים פורום "15 הערים הגדולות" במטרה לתת במה לשיח משותף ושיתופי פעולה עבור מנהלי מוקדים בסדר גודל הדומה לזה של עיריית ירושלים. בפורום משתפים רעיונות, שיטות עבודה ותהליכים כדי לשפר את השירות לפונים. מנהלי המוקדים גם מזמינים ומוזמנים לביקורים במוקדי 106.
- **למידת עמיתים** – מנהלת המוקד חברה בקבוצת ווטסאפ הכוללת נציגי 200 מוקדים גדולים מתחומים מגוונים, ובה עולים רעיונות, סוגיות, שאלות, פתרונות, יוזמות קהילתיות וכדומה.

מסקנות

מתקיימים שיתופי פעולה רבים בין מוקד העירייה ובין אגפים בעירייה ומוקדים אחרים של עיריות בישראל, שנועדו לייעול השירות ולמתן מענה מיטבי לתושבים בשגרה ובזמני חירום.

תגובת המבוקרים

הממונה על המוקד העירוני

נמשיך לקיים את שיתופי הפעולה הרבים עם אגפי העירייה השונים ועם מוקדי 106 האחרים בארץ לצורך ייעול השירות ולמתן המענה המיטבי לתושבים בשגרה ובעיתות חירום.

סיכום

העירייה מספקת שירותים בעיר בתחומים מגוונים ורבים, המשפיעים ישירות על איכות חייהם של תושביה ועל רווחתם.

מוקד 106 פועל 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע, ומשמש כתובת לפניות תושבי העיר, בעלי העסקים והבאים בשעריה. המוקד הוא מעין חלון ראווה של העירייה, ולאור זאת התנהלותו של המוקד למעשה משקפת את התנהלות העירייה כולה אל מול תושבי העיר ומבקריה.

המוקד, המשתייך מבחינה ארגונית למינהל תפעול, נותן מידע על אירועים בעיר, מספק מענה לפניות בנושאים מגוונים המצויים בסמכות הטיפול של העירייה ומשמש צומת להעברת מידע פנימי בין היחידות העירוניות ומהן החוצה אל התושב.

תפקיד המוקד הוא לאפשר לעירייה למלא טוב יותר את חובותיה וסמכויותיה בהתאם לפקודת העיריות. לתפקוד המוקד השפעה מכרעת על תוצאות אירועים בשגרה ובחירום. עיקר פעולת המוקד באה לידי ביטוי בעיתות רגיעה, אך חוזקו מתבטא בין השאר ביכולת התגובה המהירה שלו בטיפול באירועי חירום בשגרה או בעת חירום.

תדמית העירייה מושפעת מאיכות השירות שהמוקד מעניק. אומנם ריבוי פניות בנושא מסוים יכול להצביע על ליקויים באותו תחום, אך עם זאת מגמה של גידול במספר הפניות משנה לשנה יכולה גם להתפרש כאמון גובר בשירות שהמוקד נותן ובחיוזק הקשר עם הציבור.

למוקד מערכות מחשוב המאפשרות לו לספק מענה לתושב תוך בקרה מלאה על הנתונים ושאיפה לשיפור טיב המענה. כמו כן המוקד אוגר במערכות המידע שלו נתונים רבים על מגוון פעילויות. לצורכי בקרה ושיפור תהליכים על המוקד לנהל בצורה נאותה נתונים אלו.

מיצוב המוקד כנותן שירות איכותי תלוי בשלושה גורמים מרכזיים:

א. זמינות המענה במוקד.

ב. מקצועיות המוקדנים.

ג. מקצועיות הטיפול המעשי בפנייה.

כדי להשיג מטרות אלו, המוקד נדרש להקפיד בין היתר על הפעולות שלהלן:

קיום נוהלי עבודה כתובים וברורים, קביעת זמני תקן לטיפול בפניות, הכשרה מקיפה ושוטפת של מוקדנים, הגדרת מנגנוני פיקוח ובקרה ושימוש שוטף בהם, עריכת בקרה שוטפת על התנהלות המוקד, בדיקות יעילות והצגה וניתוח של נתוני המוקד בדיונים ובפורומים בכירים.

משום שהמוקד הוא אחד הכלים המשמעותיים בחיוזק הקשר של התושב עם העירייה ובהגדלת שביעות רצונו ממנה, יש לפעול לשיפור של התהליכים, סדרי העבודה, הממשקים בין היחידות העירוניות והשירותים של המערך המקצועי במוקד, כמפורט בדוח. פעולות אלה חיוניות כדי שהמוקד יוכל למלא את תפקידיו ביעילות ובשירותיות.

נספח 1

נוהלי המוקד הפנימיים – מתוך מערכת ניהול ידע

להלן פירוט נוהלי המוקד הפנימיים הכתובים במערכת ניהול ידע והערכת הביקורת על אופן יישומם (התאריכים בסוגריים הם טווח התוקף של כל נוהל):

נהלים הקשורים לחברות הגיחון ומוריה

• נוהל העברת הודעות לגיחון (23.9.2022–23.3.2022)

הנוהל עוסק בתקשורת עם חברת הגיחון, תוך התייחסות לשני היבטים מרכזיים:

- העברת מידע.

- דיווח על מפגעי בטיחות.

הנוהל מדגיש את הפעילות הרציפה של הגיחון 24/7 ואת אופן העברת פניות בנושא בטיחות. הביקורת מצאה שהנוהל מיושם ויש התקשרות עם הגיחון כנדרש (ראו פירוט בפרק רביעי – ניהול ביצועים ויעילות בטיפול בפניות וסגירת פניות).

• נוהל עבודה באירועי חירום מול הגיחון (22.1.2022–6.1.2021)

הנוהל דן בסוגיה כיצד יש להתנהל מול חברת הגיחון באירועי חירום הנובעים ממפגעי מזג האוויר. בנוהל מפורט סדר הפעולות שעל האחמ"ש במוקד לבצע.

הביקורת העלתה כי הנוהל אינו מעודכן ויש נוהל מעודכן יותר בנושא זה. אפשר להסיק מכך שאין בקרה על עדכון הנהלים, ולאחר רישום של נוהל חדש לא נמחק הנוהל הישן שפג תוקפו.

• נוהל עבודה בשעות היום – חברת מוריה

בנוהל זה מפורטים קטעי דרך ומוצגים תצלומים של מקטעים שונים המטופלים בידי חברת מוריה. לכל מקטע מצורפים אנשי הקשר הרלוונטיים.

בבדיקת הביקורת עלה כי נציגת חברת מוריה יושבת פיזית במוקד 106 כדי לענות לפניות בנושא מוריה. במערכת CRM יש הפניה אל הנציגה שמטפלת בפניות מטעם מוריה.

נהלים הקשורים לאגף הרווחה

• נוהל עבודה מול אגף הרווחה (1.10.2024–12.7.2021)

הנוהל מתווה את הטיפול בפניות לרווחה במהלך משמרות ערב, לילה וסופי שבוע, ומפרט את השלבים החל מפתיחת הודעה במערכת CRM, כולל העברת הפנייה ועדכון מצב הפנייה. הנוהל מתייחס לאופן ההפניה לכוננים וטיפול בפניות שאינן דחופות.

הביקורת מצאה שהנוהל מיושם. בביקור במוקד נמצא שמייד עם קבלת שיחה הקשורה לרווחה, היא מועברת למוקד רווחה. צוות המוקד מודרך כיצד לטפל בה, כולל הזמנת הגורמים המתאימים (לדוגמה הזמנת משטרה למוקד האירוע במידת הצורך).

• **פינוי למלונית מטעם הרווחה (26.3.2022–3.2.2021)**

הנוהל מופעל כשמתעורר צורך בפינוי אדם לבית מלון או מלונית משיקולי רווחה. התהליך מתבצע על ידי פנייה של עובדת סוציאלית למוקד בבקשה לפנות אדם למלונית. הנוהל מפרט את אופן הטיפול בפנייה ואת שלביה.

• **נוהל אלימות במשפחה (6.5.2020, אין תאריך יציאה מתוקף)**

לטיפול בפניות מסוג זה יש נתב ייעודי במוקד, הוא שלוחה 5. בנוהל מפורט כיצד על הנציג לנהוג ואילו פרטים יש לתעד בעת הפנייה.

מבדיקת הביקורת עלה כי אם הפונה לוחץ על שלוחה שאינה קשורה באלימות במשפחה, אך המוקדנים מבינים שהמצב אכן קשור לנושא זה, יש למוקדנים אפשרות לקשר את השיחה למוקד אלימות במשפחה. נמצא שהנוהל מיושם כהלכה משום שישנו ניתוב למוקד אלימות במשפחה המקשר את השיחה למוקדי רווחה.

נהלים הנוגעים לשיתופי פעולה מול מחלקות שונות וגורמי חוץ

• **נוהל עבודה מול מחלקת איכות הסביבה (2.12.2022–9.1.2022)**

הנוהל מפרט אנשי צוות במחלקה להנדסת סביבה ואת אופן הטיפול שלהם בפניות. הנוהל מדגיש שהמחלקה אינה גורם אוכף, ובעת סיום הטיפול המקצועי בפנייה היא מועברת לגורם האכיפה המתאים.

• **נוהל עבודה בלילה מול המחלקה לאחזקה ובטיחות במרחב הציבורי (22.1.2020–5.9.2026)**

בנוהל מפורט התהליך המדויק לניהול פנייה בנושא דיווח על בור. הנוהל מבהיר את השלבים המדויקים הכרוכים בבירור הבעלות על הבור ואת תהליך יצירת הקשר עם הרשויות המתאימות. מתוארות גם הפעולות שיש לנקוט אם הרשויות הללו אינן זמינות באופן מיידי.

• **נוהלי עבודה מול חברות חוץ-ארגוניות (9.7.2020–9.9.2019)**

הליך זה מנחה אינטראקציות עם חברות חיצוניות (למשל חשמל וכבלים). השלבים כוללים פנייה לנציגי החברות ועדכון המפורט בטלפון. קיים נוהל בטיחות למקרים של מפגעי בטיחות.

• **נוהל עבודה עם חברת חשמל (8.5.2024–8.9.2019)**

הנוהל מתווה את הטיפול בפניות המתקבלות במוקד 106 וקשורות לחברת חשמל. הנוהל דן במפגעים מגוונים בנושא, הן מפגעים שעלולים לסכן חיים והן מפגעים קלים שלא מסכנים את הציבור.

בנוהל מפורטים אנשי הקשר המסוימים להפניית פניות לגורמים המתאימים בשני המקרים, תוך הבטחת מענה מהיר והולם למצבים שעלולים לסכן חיים.

• **נוהל הוצאת סרטונים ותמונות ממצלמות העירייה (9.1.2022–9.9.2019)**

הנוהל מתווה את תהליך השליפה של סרטונים ותמונות ממצלמות האבטחה של העירייה. בנוהל מצוין משך שמירת התיעוד, אחריות האזרח בפנייה למשטרה כדי לאחזר תיעוד ויצירת קשר במקרה של בקשות שימור עקב אירועים חריגים. מבדיקת הביקורת עלה שהנהלים בדבר שיתופי פעולה עם מחלקות שונות וחברות מיושמים.

נהלים הקשורים לתקלות מחשוב

• **נוהל תקלה במערכות ה-CRM וה-GIS**

הנוהל מתאר כיצד לפעול בעת תקלה, מי הגורם שיש לעדכן ובאיזה אופן. לנוהל מצורפים רשימת אנשי קשר לדיווח ומספר טלפון של מוקד תמיכה. מבדיקת הביקורת עלה שהמוקד ערוך להמשך פעילות גם בזמן תקלות במערכות אלה. הנושא פורט בהרחבה בפרק שני (מערכות מחשוב ומאגרי מידע).

• **נוהל תקלה במערכת הטלפוניה**

הנוהל מתאר כיצד לטפל בתקלות, וכולל מספרי טלפון חיוניים וקו ייעודי לתקלות לאחר שעות הפעילות. בעת תקלה, על הנציג לעיין בנוהל שבו מפורט תהליך מודרך לטיפול בתקלה. בדומה לתקלות במערכות ה-CRM וה-GIS, הביקורת מעריכה שהמוקד מתורגל היטב למצבי תקלה במערכת הטלפוניה. גם נושא זה פורט בהרחבה בפרק שני (מערכות מחשוב ומאגרי מידע).

נהלים הקשורים לפעילות בעבודה

• **נוהל סידור עבודה**

הנוהל מתאר כיצד ומתי נערך שיבוץ למשמרות, מספר המשמרות שהעובד נדרש לבחור, כמות השעות שעובד זכאי לעבוד ואיך לבצע שינויים במשמרות.

• **נוהל משמרת לילה (1.11.2025–16.9.2019)**

הנוהל מתאר את אופן הכניסה למשמרת הלילה וכולל פרטים מכריעים כגון זמן הגעה, חפיפות אסטרטגיות למשמרת הקודמת (אחמ"ש ומ"מ אחמ"ש) וחובות טיפול שוטף. במסגרת הכניסה למשמרת לילה מתוארת רשימת משימות שיש לבצע בקפדנות להבטחת מעבר חלק למשמרת.

• **נוהל היעדרות ממשמרת (5.9.2019, אין תאריך יציאה מתוקף)**

הנוהל מתאר את תהליך הטיפול בהיעדרות ממשמרת מתוכננת. בנוהל מפורט תהליך ההודעה, לרבות את מי יש ליידע ובאילו מקרים חובה להציג תעודת היעדרות מוצדקת. כמו כן מודגשים מצבים שבהם מוקדן נדרש למצוא מחליף באופן עצמאי.

מבדיקת הביקורת עלה שמתקיים מעקב מוקפד על איחורים וחסורים של נציגים ואחמ"שים. אפשר לראות שמבוצע ניתוח אנליטי לנושא זה בקרב הנציגים, כולל מתן ציוני איכות בגין כמות איחורים וחסורים, אך לא בקרב האחמ"שים.

• **נוהל אחראי משמרת (5.9.2019, אין תאריך יציאה מתוקף)**

נוהל זה מתאר את תחומי האחריות המרכזיים של האחמ"שים. הנוהל מקיף מגוון משימות נדרשות, לרבות ווידוא עבודה על סמך זמני הגעה ותיעודם במערכת, דיווח על אירועים חריגים, פיקוח על טיפול בפניות ואחריות לנושאי משמעת. הנוהל כולל גם ניהול זמני ההפסקה של הנציגים – בסמכות האחמ"ש.

הביקורת העלתה על סמך ביקור במוקד שהאחמ"שים מיישמים את הנוהל. עם זאת עלה כי על האחמ"שים לבצע פעולות הכרחיות נוספות שאינן כתובות בנוהל כלל ונמצא שבפועל מבוצעות במוקד. למשל: במקרה של עומס עבודה גם האחמ"ש נדרש לענות לשיחות, ובמקרה שעובדי השטח נמצאים בחופשה האחמ"ש צריך לעדכן בתדריך היומי במערכת ניהול ידע מי מחליפים אותם. נוסף לכך אין בנוהל כל הסבר על פעילות האחמ"ש במשמרות בסופי שבוע וחגים.

• **נוהל הפסקות (20.8.2020–25.2.2022)**

הנוהל מפרט את אופן השיבוץ של העובד להפסקה וכן את תנאי הזכאות להפסקה של הנציגים, בהתאם לשעות עבודה ואיחורים. נהל הפסקות נמצא באחריות האחמ"ש, ובסמכותו לבצע שינויים בזמני ההפסקה בהתאם למפורט.

הביקורת העלתה על פי ביקורה במוקד כי לרוב הנוהל מיושם. עם זאת יש מעט איחורים של נציגים בחזרה מההפסקות.

נהלים בנושאים נוספים

• **פטירת יקיר ירושלים (7.6.2025–28.10.2019)**

הנוהל דן בסוגיה כיצד ולמי יש לפנות בעת פטירת יקיר ירושלים.

• **נוהל בית מרקחת כונן – סופי שבוע וחגים (16.12.2021–19.9.2019)**

הנוהל נוגע לזמנים שבהם בתי המרקחת סגורים, כולל שעות הערב בימים ראשון עד חמישי וכן שבתות וחגים.

הנוהל מבהיר את הפעולות הנדרשות להבטחת גישה לשירותי בית מרקחת בזמנים שבהם גם רשתות הפארם המסחריות סגורות. הנוהל מתמקד בשמירה על זמינות השירות מעבר לשעות הפעילות הרגילות ובמציאת פתרון זמין עבור אנשים המחפשים סיוע ברכישת תרופות.

בביקור שערכה במוקד, הציג האחמ"ש לביקורת מידע על אודות בתי מרקחת תורניים. האחמ"ש מעדכן את המידע באופן שוטף במערכת ניהול ידע.

• **נוהל ונדליזם בגנים ציבוריים – יחידת השיטור העירוני (9.9.2019–9.9.2020)**

יחידת השיטור העירוני מטפלת באירועי ונדליזם בגנים ציבוריים ופארקים. בנוהל זה מתואר כיצד על המוקד לפעול בפנייה מסוג זה ואיך להפנות לגורמים המתאימים.

יצוין שהביקורת ערכה ביקור במוקד הביטחון של העירייה, הממוקם בסמוך למוקד 106, באותה קומה. מוקד הביטחון הציג דוגמאות מצולמות של שני מקרי ונדליזם: הדלקת אש בגן ציבורי וניסיון גניבת דשא מלאכותי מגן ציבורי. הוצג לביקורת כי הטיפול היה מהיר וממוקד.

• **נוהל טיפול במפגעי בטיחות בלילות ובסופי שבוע**

הנוהל מתאר את אופן הטיפול של מוקד 106 בפניות הקשורות למפגעי בטיחות בשעות הלילה ובסופי שבוע – החל בטיפול ראשוני במפגע ושליחת צוות מקצועי למקום ועד להפניה להמשך טיפול והעברת המידע לגורם המתאים האחראי על מפגע הבטיחות.

נהלים הקשורים לחירום

• **סדר פעולות בחירום – נציג (23.9.2022–24.1.2022)**

הנוהל מתאר את סדר השלבים שהנציג צריך לבצע בהתמודדות עם תרחיש חירום. סדר הפעולות מתואר לפרטים החל בשלב הקבלה הראשונית של שיחת החירום ועד לפעולות המעקב הנדרשות לאחר סיום הטיפול בפנייה. ראו הרחבה בנושא בפרק חמישי (היערכות המוקד לשעת חירום).

• **מצב חירום – סדר פעולות לאחמ"ש או מ"מ אחמ"ש**

הנוהל מתאר כיצד על האחמ"ש לפעול בשעת חירום ולאלו גורמים עליו לדווח על "אירוע חריג". הנוהל נותן הרשאה לאחמ"ש להחליט על הרחבת מצבת העובדים, באישור ההנהלה. כמו כן הנוהל מציין את הגדרת תפקידו של האחמ"ש. ראו הרחבה בנושא בפרק חמישי (היערכות המוקד לשעת חירום).

נהלים הקשורים לאיתור או חילוץ רכב

• **נוהל איתור רכב עירוני – איתוראן (24.2.2024–24.1.2023)**

מטרת הנוהל לקבוע גישה שיטתית לאיתור רכב עירוני בנסיבות שבהן הופרעה התקשורת ויש צורך לקבוע את מקום הימצאו.

• **נוהל עבודה איתור רכבים – משל"ט (22.1.2022–15.7.2021)**

הנוהל מגדיר נסיבות המצדיקות את איתור מיקום הרכב באמצעות מספר הרישוי, מגדיר מקרים שבהם אין אפשרות לאתר את הרכב ומדגיש את הנתונים הנדרשים לתיעוד הפנייה.

הנוהל כולל את היקף שעות הפעילות של המשל"ט.

• **מנת"י – ניידת גרירה וחילוץ (27.11.2040-27.11.2019)**

נוהל זה מתווה את פעולת שירות החילוץ של מנת"י ((מרכז ניהול תנועה ירושלים) לכלי רכב תקועים בצירים ראשיים. השירות פועל 24/7. הנוהל מפרט את מדדי זמן התגובה עבור פעולות חילוץ במהלך שעות השירות ומחוץ לשעות השירות.

דוח שנתי 2023

המוקד העירוני 106

אני מודה למבקרת העירייה על עריכת דו"ח ביקורת מקיף בנושא זה.

פעילות המוקד העירוני מהווה נדבך חשוב ומהותי בשירותים שמעניקה העירייה לציבור התושבים. שכן, המוקד העירוני מהווה אמצעי קשר ישיר ויעיל בין התושב לעירייה ומטרתו לספק מענה מהיר ואיכותי במגוון נושאים לתושבי העיר. שירות איכותי במוקד העירוני מביא להגברת אמון הציבור בעירייה מאחר והתושב יודע שיש לו כתובת בעירייה ושיש גורם עירוני שיכול להעניק לו תשובה לשאלה או פיתרון לבעיה בצורה מיטבית ובלוחות זמנים קצרים. מהנתונים שהוצגו על ידי המבקרת בדו"ח עולה כי כמות הפניות למוקד כמעט הכפילה את עצמה החל מתחילת משבר הקורונה. אני רואה בחיוב נתון זה שכן, הוא מביע, בין השאר, אמון של התושב במוקד ותחושה כי באפשרות המוקד לפתור את הבעיה.

מעבר לעיסוק השוטף של המוקד המאפשר לתושבים להתלונן על תקלות או בעיות ולשאול שאלות וכד', בתקופת מאתגרת כמו זו, למוקד העירוני 106 יש תפקיד חיוני וחשוב בהיבט הבטחוני. בזכות זמינותו המתמדת 24/7, המוקד משפר את יכולת התגובה של העירייה בטיפול באירועי חירום ומסייע לתושבים לקבל סיוע מהיר במצבי חירום כמו תאונות, מפגעים בטיחותיים, מזג אוויר קיצוני ועוד. בכך, המוקד מסייע להצלת חי אדם וזאת מעבר לכך שהוא תורם לשיפור איכות החיים בעיר, מאפשר לעירייה לאסוף נתונים חשובים, לנתח מגמות ולהתמודד בצורה יעילה עם בעיות מערכתיות, ובכך לשפר את השירותים העירוניים לתושבים ולתחזק את התשתיות הציבוריות באופן רציף ויעיל.

מטבע הדברים, בהיותה של ירושלים העיר הגדולה בישראל, היא מפעילה את המוקד העירוני הגדול ביותר אשר מקבל מספר פניות שנתי שאין לו אח ורע במדינתנו. העירייה השקיעה בשנים האחרונות רבות בשיפור פעילות המוקד ובשיפור השירות לתושב, בין השאר, באמצעות הכנסת מערכות טכנולוגיות מתקדמות. למרות נתוני הפתיחה המאתגרים, אנו עדים בשנים האחרונות לשיפור מתמיד ולעלייה חדה בתוצאות סקר שביעות רצון התושבים כך שניתן לומר בהחלט, שבמבחן האמיתי והחשוב ביותר של שביעות רצון "הלקוחות", המוקד מצליח לעמוד בציפיות ואף מעבר לכך.

שמחתי לקרוא בפרק זה (והן בפרק "היבטים בתפקוד העירייה במלחמת חרבות ברזל"), כי המוקד העירוני ערוך ומוכן למצבי חירום שונים, במיוחד לאור התקופה שאליה נקלעה מדינת ישראל והאתגרים הרבים העומדים בפני העירייה בתקופה זו. הביקורת אף ציינה כי המוקד התמודד במהלך המלחמה עם קשיים ופניות בנושאים מאתגרים שלא יכול היה להיערך אליהם מראש, כגון מצב הנעדרים והשבויים, ואף סיגל לעצמו מטלות ותחומי אחריות נוספים לפי הצרכים שעלו מהציבור.

ראוי להוקיר את המסירות והמאמצים של צוות המוקד העירוני. בתקופה קשה זו, המוקד העירוני מהווה עוגן של יציבות וביטחון עבור התושבים. המענה המקצועי במוקד, סייע מאז תחילת המלחמה בשמירה על הסדר הציבורי, בטיחות התושבים והמשך תפקוד התשתיות העירוניות בצורה תקינה בזמן חירום.

על אף כל האמור, אין להתעלם מכך כי הביקורת העלתה מספר ליקויים בהתנהלות העירייה בעניין זה. בין היתר, נמצא כי לא קיים בעירייה נוהל מסודר ומעודכן המרכז את כל הנושאים הנדרשים להתנהלות המוקד במצבי חירום, ובכלל זה קיים צורך לעדכן את כלל נהלי המוקד. בנוסף, הביקורת העלתה כי קיימות תקלות תכופות במערכות המחשוב של המוקד הנוגעות למערכת הטלפוניה וכי קיים פער בין מערכת המוקד למערכות שונות בהן עושות שימוש יתר יחידות העירייה המוביל לחוסר תיאום אודות סטטוס הטיפול בפניות שמועברות על ידי המוקד.

לאור האמור, הביקורת ממליצה לבצע שורה ארוכה של צעדים לשיפור השירות במוקד ובכלל זה, כתיבת נהלים, טיפול ושדרוג מערכות המחשוב, להגביר את התיעוד במערכת, להגביר את הבקרה על הטיפול בפניות ולגייס כוח אדם איכותי נוסף לתפקיד נציגי שירות.

אני מברך על תגובת הממונה על המוקד והגורמים המקצועיים לפיה הם מקבלים את המלצות הביקורת וכי חלק גדול מההמלצות כבר מיושמות. במסגרת כתיבת הערות ראש העיר הועבר אלינו דיווח על סטטוס תיקון הליקויים ממנו עולה כי נהלי העבודה של המוקד כבר עודכנו, תוקנו מספר תקלות מחשוביות שעלו בדו"ח ושופרו נהלי הבקרה על הטיפול בפניות. אני מברך על כך כי ההמלצות נלמדות ומיושמות במהירות.

עיריית ירושלים בראשותי תמשיך ותפעל ללא הרף לשיפור וייעול השירותים הניתנים באמצעות המוקד העירוני. העירייה תמשיך לפתח את המוקד, להטמיע טכנולוגיות חדשות ולהכשיר את צוות העובדים, כדי לוודא שכל פנייה מטופלת במקצועיות ובמהירות המרבית.

הנחתי את מנכ"ל העירייה לעקוב אחר יישום המלצות הביקורת. כמו כן, אני מנחה את מנכ"ל העירייה לבחון את המלצות הביקורת בנוגע לצורך בתגבור כ"א במוקד, בכפוף כמובן למגבלות תקציב ומגבלות בנוגע לתקני כוח האדם.



הוועדה לביקורת – תמליל

מספר הוועדה : 11

מקום ההתכנסות : אולם הנהלה 2

תאריך הוועדה : ז' באלול תשפ"ד (10.9.2024)

מזכיר הוועדה בדיון : צבי עבו

שעת תחילת הוועדה : 12:30

שעות סיום הוועדה : 13:50

התמליל נכתב ע"י חברת גולד וורק בע"מ ולא עבר בדיקה או הגהה ע"י גורם כל שהוא בעיריית ירושלים

עיריית ירושלים וחברת גולד וורק בע"מ עושים כל שביכולתם על מנת לייצר תמליל איכותי ובעל ערך. עם זאת מודגש כי קריאה בתמליל צריכה להיעשות באופן מושכל תוך הבנה שיתכנו טעויות ו/או השמטות מסיבות אובייקטיביות שונות.



גולד וורק תמלול והקלטה

גולד-וורק ת M ג R ים

יו"ר אלדד רבינוביץ:

אני מתכבד לפתוח את הדיון בוועדת ביקורת מספר 11, המוקד העירוני 106, המוקד זה בעצם הפנים שלנו כעירייה, חשוב מאוד שיהיו פנים יפות, פנים מקצועיות. קראתי קצת, ניכר שהמוקד עושה עבודה טובה, אנשים מרוצים, סך הכול הפידבקים של הציבור, המדדים, הם טובים, יש כאן כל מיני נקודות של ביקורת, נדון בהם, אני חושב שהביקורת היא בשולי העבודה. זאת אומרת העבודה, בסך הכול עבודה טובה, אני חושב שהיא מוערכת, ואפשר תמיד לאפשר.

עפרה ברכה:

מצטרפת לדבירך כמובן. אנחנו, הדו"ח הזה נערך הוא התחיל כדו"ח רגיל, ועל הדרך קיבלנו את המלחמה, אז הכוונה הייתה לבדוק גם את ההתנהלות בעת חירום, לצערנו פרצה המלחמה, וזה מה שנקרא בלייב, אז, יש לנו גם התייחסות, ומי שעשתה את הביקורת זו אריאלה, את רואת חשבון, נכון? אריאלה.

אריאלה איזק:

נכון.

עפרה ברכה:

רואת חשבון, וניתן לה להציג את הדברים, בבקשה.

אריאלה איזק:

אז בראשית הדברים, אני רוצה לציין לטובה את שיתוף הפעולה המלא שקיבלנו מבטי, ומעובדי המוקד, שיתוף לטובה, קיבלנו את כל החומרים, ההסברים, המסמכים ותודה על כך, כי זה מאוד עזר וקידם את הביקורת. אוקי, אז אני מתחילה עם המצגת. עיריית ירושלים מספקת שירות לכמיליון תושבים, המתגוררים בעיר, המוקד הוא מהעירייה, הוא פתוח 24/7, והמטרה שלו לתת מענה בנושאים מגוונים לתושבי העיר, לעובדים ולאורחים. המוקד נותן, עושים, נותן עזרה בסיוע בנושאים רבים, מטרדים, אירועי תרבות, שירותי בריאות וחינוך וכדומה. כפי שניתן לראות בגרף, כמות הפניות בין השנים עלתה משמעותית, אם בשנת 2019 דיברנו על 350 אלף פניות, בשנת 22, כבר כמות הפניות בשנה, הגיע למעל 700 אלף. אתה מעביר שקפים? אוקי, מטרת הבדיקה היא, הייתה בחינת תפקוד המוקד, האם הוא ממלא את תפקידו, ביעילות בשירותיות הן בשגרה, והן בשעת חירום. בדקנו את מעגל הטיפול בפניות, ממשקי עבודה, שימוש במאגר מידע במוקד, מערכות מחשוב, שיתופי פעולה ודומה. הנושא הראשון שנבדק היה נוהלי עבודה, ותוכנית העבודה של המוקד, בשנת 23. הביקורת נוכחה לדעת שהנהלים הרשמיים של המוקד מיושנים מאוד, משנת 2001, לא עודכנו שנים רבות, במקום זאת המוקד בפועל משתמש בנהלים פנימיים, שגיבש בעצמו, הנהלים האלה הוא פועל לפיהם, אבל הם לא רשמיים, ולא, ולא הוגדרו לפי הנוהל המנחה של נהלים, לכן ההמלצה שלנו שעל המוקד לעדכן את נוהלי המוקד הרשמיים המוצגים בפורטל

העובדים העירוני, בהתאם לנוהל המנחה. להסדיר את הנוהלים, למחוק את הנוהלים המיותרים, להחליט איזה נוהל רשמי, איזה נוהל יישאר פנימי, וכולה, זה בעניין הנהלים.

אלדד רבינוביץ:

רוצה להגיב?

בטי טסטה:

הנהלים עודכנו מידית ונשלחו למזכירות העירייה.

אלדד רבינוביץ:

זאת אומרת זה בתהליך תיקוף כרגע.

בטי טסטה:

כן, אפילו ממש כשהסתיים הדו"ח, איך שקיבלנו.

אריאלה איזק:

אוקי,

בטי טסטה:

אפילו עוד בזמן הביקורת כבר הנהלים החדשים, לא הכרנו, לא ידענו שיש נהלים בפורטל העירוני, הכנו, עדכנו ושהם נשלחו.

אלדד רבינוביץ:

מצוין.

עפרה ברכה:

הם כבר בפורטל?

בטי טסטה:

אני שלחתי לעידו רוזנברג,

עפרה ברכה:

בזמן הביקורת, אנחנו לא קיבלנו,

אלדד רבינוביץ:

לא,

עפרה ברכה:

בסדר.

בטי טסטה:

לא, לא ידענו שיש נהלים.

אלדד רבינוביץ:

גברת ביקורת, היא לא ידעה שיש בפורטל בכלל נהלים, זה כתוב ב - ,

עפרה ברכה:

תודה.

אריאלה איזק:

אוקי, הממצא השני שראינו זה שבבחינת יעדי תוכנית העבודה השנתית של המוקד מול הביצוע, ראינו שהמוקד לא עמד ברוב היעדים, והמדדים שהוגדרו. לדוגמא מדד מענה טלפוני, או צמצום פניות חוזרות ומתגלגלות, והמלצה שלנו כאן היא לבנות, וחלק מזה, זה באמת בגלל בעיות תקציב, המלצה שלנו היא לבנות תוכנית עבודה שמבוססת על תקציב מציאותי, כדי שהתוכניות תיושמה.

אלדד רבינוביץ:

מי הגדיר את היעדים? זאת אומרת המטרה שלך?

בטי טסטה:

כן, שלנו, של מינהל תפעול, יחד עם האגף, לא,

יינון נוימן:

חוויית לקוח,

בטי טסטה:

חשוב לדעת,

יינון נוימן:

חוויית לקוח.

בטי טסטה:

כן, במינהל אסטרטגיה, ומבחינתנו כן, זה שיתוף פעולה של כולנו, ואנחנו הולכים עם האמת המקצועית שלנו, אני לא חושבת שזה נכון יהיה להוריד, (לא ברור) בגלל, אם יש בעיה תקציב כזה או אחרת, אנחנו אומרים מה הם הצרכים, ומה הדרישות, יחד עם יתר האגפים שאנחנו עובדים איתם בשיתופי פעולה, וכל פעם כאילו צץ משהו אחר, אם זה המלחמה, לא יודעת, כל מיני בעיות תקציביות, שלא נותן לנו לממש את התוכניות עד הסוף.

אלדד רבינוביץ:

אתם בעצם תמיד בתהליכי צמיחה ושיפור, אבל היעדים הוגדרו מראש, כחלום ולא כ - , ולא כחזון, נקרא לזה.

אריאלה איזק:

חלק, לא הכול,

בטי טסטה:

זהו, חלקם,

אריאלה איזק:

כן,

בטי טסטה:

חלקם, הם גם כן משתנים משנה לשנה, בהתאם לצרכים, ולדברים שאנחנו מזהים, שהעיר צריכה אז,

אלדד רבינוביץ:

אז אולי על מנת ש - , הדברים יהיו מדידים יותר, אפשר אולי להגדיר, לא לוותר על החלום, לא לוותר על מה שאת רוצה,

בטי טסטה:

הם מדידים מאוד, הכול מאוד מדיד.

אלדד רבינוביץ:

רגע, אני אסיים את המשפט.

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

על מנת שלא לוותר, זאת אומרת לא לוותר מצד אחד, על מה, איך את רוצה שזה יראה, אבל כן גם להציב יעדים שהם, שהם במקביל לזה, מה נראה לך שאפשר לעשות השנה, יעדים ריאליים לשנה, כי בסוף אם מציבים יעדים שהם לא ריאליים, אז זה יוצא כאילו,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

קשה לראות שבאמת עמדנו בו.

בטי טסטה:

אוקי.

אריאלה איזק:

אוקי, שקף הבא, הנושא הבא הוא בנושא יישומון של מוקד 106, האפליקציה. יש יישומון שנקרא 106 פלוס, מטרתו היא לקצר את שרשרת השלבים, כדי ש - , כמה ש - , תהיה אפשרות שכונת מגורים שפחות פניות יגיעו לנושאים. יחד עם זאת היישומון הזה לא תמיד מצליח לעשות את זה, כי אין מספיק ברירות מחדל, וכשהאזרח מגיע ל - , לנושא שהוא לא מוצא, הוא פשוט מסמן אחר, ואז זה כן מגיע לנציג, ואז בעצם סתרנו את המטרה ש - , לשמה באנו. אנחנו ממליצים להגדיר ביישומון נושא מפגעים נוספים, כולל בחינה אינטואיטיבית, שיאפשרו לדווח בנוכחות על מפגעים ללא נציג. כך תמומש המטרה המרכזית של היישומון.

בטי טסטה:

אז בעצם המטרה המרכזית של היישומון היא להנגיש את השירות לתושבי העיר, שהוא גם באמצעים דיגיטליים, ולא רק טלפונים. אנחנו כן בחרנו מספר נושאים מרכזיים, כדי שיהיה קל ונעים למצוא את הנושא שאני רוצה ולדווח עליו, יש מעל 2000 נושאים שאפשר לדווח עליהם למוקד, אי-אפשר להכניס את הכול, וכל נושא שאנחנו רוצים לבחון אותו אם להכניס, הוא נמדד בהתאם לכמה פניות יש, אנחנו מקבלים עליו באותה, באותה תקופת זמן. זה נושאים שבאמת יש עליהם מספר פניות שהם בודדוך, אז לא רוצים ממקום של לתת את השירות הטוב ביותר, שיהיה ברור ומהיר. ובתוך היישומון יש מה שנקרא נושא אחר, באחר נכנסים כל הדברים, שלא מופיעים בקטגוריות הראשיות, הם מועברים ישירות לנציג שיושב ורואה את כל הפניות שמגיעות מהאפליקציה, ומעביר אותם למחלקות.

אלדד רבינוביץ:

הרשימה מתעדכנת בהתאם להתעדכנות של הצרכים של התושבים, זאת אומרת,

בטי טסטה:

כל פעם.

אלדד רבינוביץ:

נניח משנה לשנה יש, שינוי במה מתעסקים.

בטי טסטה:

כן, לא רק משנה לשנה, זה און – ליין, אנחנו רואים את הפניות און – ליין באפליקציה,

אריאלה איזק:

גם הפניות.

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

ואז אתם משנים את הקטגוריות ביישומון,

בטי טסטה:

כן, אנחנו גם יכולים לשנות, אנחנו יכולים להוסיף, למשל אם אנחנו רואים שיש הרבה בלבול בתושבים, שהם בוחרים נושא מסוים, אז אנחנו נדאג לפצל אותו, להרחיב אותו, אנחנו כל הזמן בוחנים אותה, ורואים איך אפשר.

אלדד רבינוביץ:

יש צוות שמתעסק,

בטי טסטה:

כן,

אריאלה איזק:

אוקי, הנושא הבא, הוא נושא מערכות, לפני השקף הזה אקדים ואומר, שיש למוקד מספר מערכות איתם עובד. מערכת CRM עם מערכת פניות, מערכת כל סנטר, שעליה תיכף נדבר עם טלפוניה, מערכת GIS, מערכת כתובות, יש גם מערכת הקלטות, מערכת קלירמס שגם עליה נדבר בהמשך. לעניין מערכת הטלפוניה, נמצא כי שכיחות התקלות במערכת הטלפוניה גבוה מהסביר, מה גם שקיימים במוקד מעגלי היערכות לתקנות, עדיין זה גבוה מהסביר. לעיתים שיחות שנכנסות לא מגיעות בפועל, ולא ניתנות לאיתור, וכן קיימות תקלות בהקלטות השיחות. לעניין הקלטות, אנחנו

בחרנו קצת מהפניות שהיו מדגמית, ולא נמצא עליהם הקלטה. אנחנו ממליצים לפעול בהקדם מול חברת אספיר, לטיפול בתקלות החוזרות ונשנות, ובמידת הצורך לשקול התקשרות אחרת, בזמן שהיינו בביקורת אני יודעת שבטי בדקה את הנושא, אני לא יודעת איך זה התקדם, אבל כן בדקתי, לנסות ולשנות את זה. הטלפונים היא ציר תקשורת עיקרי של המוקד, לכן זה כן קריטי הממצא הזה. בנוסף לכך, מערכת טלפונים לא מציינת בפני הפונים והממתנים למענה, את מיקומם בתור, ואת זמן ההמתנה הצפוי. הפונים למוקד נאלצים לחכות למענה, ללא ידיעה מה זמן ההמתנה המשוער, והעניין עלול לגרום לנטישת השיחה. אנחנו ממליצים לבחון אפשרות שהפונה שממתין למענה טלפוני יקבל מידע על מיקומו בתור, בזמן ההמתנה הצפוי.

בטי טסטה:

אז אני באמת מסכימה, ש – 90% מהפניות מגיעות בערוץ הטלפוני, ולכן מאוד מאוד חשוב שתהיה מערכת עם כמה שפחות תקלות. כל תקלה שאנחנו מזהים אותה, היא מטופלת מבחינתנו מידית, אנחנו עובדים יחד עם אגף המחשוב, ואנחנו מנסים לטפל ממש במקום, בטח ובטח אם יש תקלה של שיחות שלא נכנסות, זה קרה לנו למשל ביום שישי האחרון. אז כמובן שמיד כולם נרתמים ומתגייסים, לראות איך אנחנו,

אלדד רבינוביץ:

זה תקלה נקודתית שבעצם קורת?

בטי טסטה:

למשל הקווים של בזק קרסו בהר חוצבים, לא נכנסו טלפונים למוקד, ישר זיהינו את זה, אנחנו תוך דקות אנחנו עוברים לעוקף, אנחנו יוצאים מתוך המרכזיה ועוברים לטלפונים אנלוגיים, זה קצת מייתר את כל הלוחות, אנחנו לא רואים כמויות של שיחות נכנסות, הניהול הוא יותר מורכב, אבל השיחות נכנסות, כן אני אומר שאנחנו, שאני כבר ביקשתי זה נמצא בתוכנית העבודה של אגף מחשוב, לבדוק חברה חלופית, מהטעם היחיד, הם כן נותנים לנו שירות מעולה, יש כאן עניין בין התשתית של הקווים, לבין החברות, זאת אומרת זה לא על אותם קווים, זה לא, ולכן יש כאן איזה שהוא תקלות שהן חוזרות ונשנות, אני חושבת שבהחלט שווה לבחון חברה, שהתשתית שלה מתאימה למה שקיים בעירייה, כדי לעשות, כדי למנוע כמה שיותר תקלות.

אלדד רבינוביץ:

הם לא יודעים להתאים את התשתית שלהם? אני לא (לא ברור) בתחום, אבל הם לא יודעים להתאים את התשתיות שלהם? הם לא יודעים לעשות את זה?

בטי טסטה:

היא מותאמת, אבל עדיין בגלל שזה חיבור, וזה, זה לא על אותה מערכת, זה כנראה זה מה שיוצר את התקלות, אני פחות אשת טכנית, אז אני, באמת האנשים יודעים (לא ברור) יותר טוב ממני,

אלדד רבינוביץ:

וזה צריך לעשות מכרז חדש בשביל זה,

בטי טסטה:

כן, מכרז חדש, וכבר מכרז שכבר, ייקח כבר את כל המוקדים שקיימים בעירייה. אריאלה, כן יש במערכת קיים, "מקומך בתור", פשוט כנראה כשאתם בדקתם את זה, אז התורים קצרים, הממוצע שלנו לזמן המתנה לשיחה הוא חצי דקה, אז, אין, אין, בזמנים האלה אין, אין צורך, אין טעם, אז סתם שתדעי שזה קיים, וזה עובד.

אריאלה איזק:

אז גם שיחות, ולא היה.

בטי טסטה:

כי אין המתנות ארוכות בעירייה, אנחנו לא זה, זה בדרך כלל, גם אם עכשיו יש קצת יותר המתנה, אז יכול להגיע לדקה, זה לא, זה הממוצע שלנו של המתנה.

אלדד רבינוביץ:

ולהגיד את זמן המתנה צפוי, זה לא נכון?

בטי טסטה:

לא צריך, כי אתה, המערכת מתוכנת כך שזה אומר מזמן מסוים, וברגע שהממוצע הוא,

אלדד רבינוביץ:

הבנתי.

בטי טסטה:

הוא מהיר, אז זה להכניס לאנשים עוד מידע, ועוד זמן, כן, מיותר. אבל זה קיים, זה מובנה.

אריאלה איזק:

אוקי, טוב, כחלק מהביקורת בדקנו גם כיצד באים מערכות שונות במוקד, מתממשקות ועובדות. ראינו שההתממשקות של מערכת GIS, של כתובות, עם מערכת CRM של פניות אינה מיטבית, ולעיתים מונעת זיהוי של כתובות במערכת. כמו כן לעניין מערכת הקלטות במוקד, ראינו כי השיחות במוקד מוקלטות, לצורכי בקרה, אולם אין יכולת לאתר הקלטה לפי סוג פנייה, ב – CRM. למשל אם פונה פנה בנושא תברואה, ההקלטה לא, לא מתייחסת לתברואה, אלא תהליך ושעה, וזהו, ואז אתה לא יכול לשייך את ההקלטה. אנחנו ממליצים לפנות לגורמים האחראים על מערכת GIS, לתקן את

הבעיה שמונעת לזהות שמות רחובות שמוזנים, וכן לתת עדיפות לפיתוח ממשק שיחבר בין מערכת הפניות CRM, לבין מערכת הקלטות.

אלדד רבינוביץ:

אני רק אגיד בהקשר הזה ש – , יש בירושלים איזה שהיא בעיה, חלק מהשיבות האחרונות עם תעתיק מערבית, וחלק מהשמות גם בעברית יש ח' ו – ה' ו – א', ו – ע' שלפעמים, יש מאוד דומה, זאת אומרת זה משהו שהוא קצת יותר מורכב, אני יודע שחלק, גם ב – GIS ברגיל הפתוח, אם לא כתבת מדויק את השם של הרחוב, אתה לא תמצא אותו, אבל יש לעירייה מערכת, אני לא זוכר איך קוראים לזה, ששם אתה יכול לכתוב בערך, והוא יודע להבין, זאת אומרת יש דברים כאלה,

בטי טסטה:

כן, אז כל מה שאריאלה הציגה כאן, גם אנחנו ראינו את זה, והכול כבר מיושם. גם מבחינת כתובות, יחד עם הדיגיטל והמחשוב, ועשינו איזה שהיא באמת עבודה שלקחה, אולי חצי שנה, עוד איתמר ליווה אותנו בזה, כשעוד איתמר היה כאן. והיום ממש אולי ברחובות בודדים אנחנו כן מצליחים לאתר, בעיקר של מזרח העיר, נכון. אבל זה כבר, הם עשו איזה משהו כזה, של עוקף מערכת, שזה לא און – ליין אם צריך לאתר את הכתובת, אלא שזה מתעדכן כל, כל חצי שעה, שעה, ואז זה נותן את הפתרון שאתה כן יכול (לא ברור) אותה, אז זה נושא שהוא כבר טופל. אותו דבר ההקלטות, אנחנו יכולים, היום ההקלטות נשמרות בתוך ה – CRM לפי מספר הפניה, אז זה ממש קיבלנו את זה לפני חודש, חודשיים.

אלדד רבינוביץ:

והפנייה בעצם היא כן מסווגת, אז ממילא ההקלטה משויכת אליה,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

מצוין. זאת אומרת סתם, הבוקר פנה אלי משהו שהוא פנה למוקד, וביקש שיגיע מפקח משהו בתנועה, והוא אמר שהוא, שאמרו לו שהגיע, ברור לו שהוא לא הגיע, הוא אומר מזרח ירושלים, הוא אמר שכנראה לא הבינו איפה הוא נמצא, אז בעצם מה הוא כתושב צריך לעשות כדי שזה לא יקרה? זאת אומרת, אין, אין יכולת לשייך מיקום או משהו כזה, נכון?

בטי טסטה:

לא,

אלדד רבינוביץ:

אין לכם את היכולת לשלוח אליכם,

בטי טסטה:

אפליקציה, הוא יכול לשלוח מיקום, עכשיו ממש אתמול התבשרתי שקיבלנו מספר טלפון, מספר וואטסאפ, אז ברגע שגם נתחיל לעבוד עם וואטסאפ, וזה יהיה על הוויב, לכל הנציגים, יהיה הרבה יותר קל לשלוח מיקומים, להתכתב, לשלוח תמונות, כאילו זה דברים ש – ,

אלדד רבינוביץ:

התכתבתי עם מוקדן בוואטסאפ.

בטי טסטה:

יש לנו וואטסאפ שהוא וואטסאפ תושבים, זה מכשיר אחד שהוא עובר כל פעם בין הנציגים שאנחנו רוצים כשצריך לשלוח משהו,

אלדד רבינוביץ:

למרות שהיא ביקשה לשלוח.

בטי טסטה:

אבל הוואטסאפ העירוני, וואטסאפ הפנייה שלך בתוך ה – CRM בתוך המערכת.

אלדד רבינוביץ:

הבנתי, בסדר. מעולה.

אריאלה איזק:

וקצת הקדמתם את המאוחר, בשקף 10, אולי כבר תיקח אותנו לשם, זה על אותו נושא. אחד הממצאים, הממצא השלישי בשקף אומר, שבהאזנה לשיחות במוקד, זוהי ששיחות רבות התקשרו הנציגים להבין את כתובת הדיווח, אם בעקבות קושי טכני, לשמוע את הפונה, ואם בשל חוסר היכרות. ואנחנו המלצנו למצוא פתרון לייעול קליטת הכתובת, של הפונה, כדוגמת כלי דיגיטלי, לשליחת מיקום, אז זה בעצם מה שאת אמרת,

בטי טסטה:

זה וואטסאפ זה יכול,

אריאלה איזק:

אז זה כבר מיושם. אוקי, טוב, אנחנו ממשיכים עם ממשקים, המוקד עובד עכשיו לעניין ממשקים עם אגפים אחרים, המוקד עובד עם אגפי העירייה שונים לצורך טיפול במפגעים, הטיפול בפניות גם שם, מתבצע במערכת CRM, אבל מה שראינו שלא כל האגפים משתמשים באותו אופן במערכת CRM, למשל אגף אכיפה ושיטור, הוא משתמש במערכת CRM שלו, יש ממשק, אבל מהרגע שהמוקד פתח פנייה, וזה עבר לאגף, כמה שהמוקד יעדכן זה כבר לא עובר לאגף שיטור. והמוקד גם לא רואה מה הסטאטוס בתוך אגף שיטור, אלא רק שהפנייה טופלה, וזהו.

בטי טסטה:

סטאטוס אנחנו רואים,

אריאלה איזק:

איפה זה עומד, אם זה לא טופל,

בטי טסטה:

כן,

אריאלה איזק:

אתם לא ממש רואים, וראינו עוד איזה שהוא אגף באותה צורה, לכן אנחנו ממליצים לפעול לכך שאגפי העירייה השונים ישתמשו באותו אופן במערכת CRM שהכול יתממשק ויראה עדכון באופן תקין ושוטף.

בטי טסטה:

אנחנו יותר מנשמח.

אלדד רבינוביץ:

תקציב,

בטי טסטה:

בטח.

אלדד רבינוביץ:

והגשם את זה כבקשה, העליתם את זה כדרישה,

בטי טסטה:

לא, זה קצת יותר מורכב, זה תחשוב על אגף רישוי ופיקוח שהוא צריך, יש לו מערכת שהיא, המערכת הוא עובד על מערכת שבכלל בנו לו כאן בעירייה בנס. זה לא נראה לי שאפשר, אי-אפשר לקחת אותו ולהעביר אותו ל – CRM,

אלדד רבינוביץ:

אי-אפשר לעשות,

בטי טסטה:

זה מורכב,

אלדד רבינוביץ:

עיצוב,

בטי טסטה:

זה מורכב,

אלדד רבינוביץ:

אני לא איש טכנולוגי, אבל אני,

בטי טסטה:

זהו, גם אני לא, אנחנו כמוקד, נשמח מאוד, זה יקל עלינו מאוד.

אלדד רבינוביץ:

זה משמעותי עוד פעם, אני יש לי סיפורים מוקד. אבל הרבה פעמים,

בטי טסטה:

מורכב מול הפיקוח, מורכב. זה בעיקר באמת מערכות גם הפיקוח על הבנייה, זה מערכות אישיות שלהם שאנחנו לא רואים גם את הדברים מאחורי הקלעים,

אלדד רבינוביץ:

(לא ברור) אתה מקבל מהמוקד תשובה - טופל, ואתה יודע שזה לא, שלא, לא טופל, זאת אומרת זה, זה קשור גם לשקפים הבאים, זאת אומרת זה,

בטי טסטה:

כן, אני אדבר על זה,

אלדד רבינוביץ:

נגיע לזה, מיד.

אריאלה איזק:

אוקי, השקף שעוסק במערכת ניהול ידע קלימס, מדובר על מערכת הכוללת בתוכה ידע מקצועי, שתפקידו לסייע ב - , תהליכים של ארגון הידע במוקד. במערכת נאגרים נהלים, אירועים, מצגות, תדריכים, וכדומה. הביקורת ראתה שמערכת ניהול הידע, כוללת את מכלול הידע המקצועי, לא מאפשרת ייצוא של קבצים, שנאגרים בה, ולמעשה כדי לראות את המידע, אנחנו היינו צריכים לקבל חיתוכי מסך, כי לא הייתה דרך אחרת. בנוסף לכך ראינו שמרבית המידע מוזן, לתוך המערכת גם הוא בצורה ידנית, ע"י האחמ"ש אם הוא אחראים, ולא באמצעות ייבוא נתונים ממוחשב, העניין חושף את המידע, וטעויות אנוש. אנחנו ממליצים לבדוק אם החברה המתחזקת, אפשרות להוספה כלי נוח לייצוא קבצים, וכנ"ל לנושא ייעול הכנסת מידע באמצעות ייבוא ממוחשב של נתונים ומידע.

בטי טסטה:

לצערנו אין, אנחנו, מי שאחראי על האחזקה של המערכת זו זה יחידת הדיגיטל ואגף שירות לחוויית לקוח, לא ניתן לייצא קבצים, ולא ניתן לא להזין ידנית, זה הכול עבודה שלנו.

אלדד רבינוביץ:

הגשתם להם דרישה לפיתוח של הדבר הזה?

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

לשינוי של המערכת?

בטי טסטה:

כן.

אלדד רבינוביץ:

וזה?

בטי טסטה:

עוד אין לנו תשובה שזה, שזה יכול להיות ישים. הגשנו את זה,

אלדד רבינוביץ:

אוקי,

בטי טסטה:

כרגע לנו בעבודה השוטפת, זה לא מפריע, פשוט מבחוץ לא יכולים לראות, פנימי בעירייה, למישהו יש לו יוזר והרשאה להיכנס לניהול ידע אנחנו רואים את הכול, אבל גם, אבל גם לכם אין, זה אותם יוזר.

אריאלה איזק:

לא, לא, אני לא, אין לי כלום, לא שלא קיבלתי.

בטי טסטה:

את החומרים.

אריאלה איזק:

קיבלתי מה כתוב במערכת.

בטי טסטה:

מי שמבחוץ לא יכול לראות בניהול ידע, ואי-אפשר לייצא קבצים, אז בגלל,

אלדד רבינוביץ:

למה זה כל כך חשוב לייצא? אם בעצם זה משהו,

אריאלה איזק:

אני אומרת לייצא, זה גם להכניס מידע, לי יותר הפריע הנושא של להכניס, כי אתה יושב ידנית ומכניס אינפורמציה ידנית, אם זה שעות פעילות של איזה שהוא מוקד, זה אחמ"שים כותבים.

אלדד רבינוביץ:

אתה לא יכול לקחת טקסט ולהכניס,

בטי טסטה:

אתה יכול להכניס טקסט, אפשר לצרף קבצים, אבל מה שקורה הם הופכים להיות PDF – ים, הם לא דינאמיים, אז כאילו זה,

אריאלה איזק:

אם יש טעות בהכנסת מידע, והיא גם ידנית. עכשיו לעניין ייצוא, לא יודעת עובד שהתקבל למוקד, רוצה לקרוא תדריך בבית, לעשות השתלמות,

בטי טסטה:

את זה הוא יכול, אריאלה הוא יכול.

אריאלה איזק:

הוא יש לו גישה מחשובית.

בטי טסטה:

הכול,

אריאלה איזק:

אבל שוב, הוא לא יכול לייצא את זה כקובץ, זה הכוונה שלי.

בטי טסטה:

דו"ח העבודה.

אריאלה איזק:

בכל ההנחיות.

בטי טסטה:

טוב. בוא נתקדם.

אריאלה איזק:

טוב. הנושא הבא הוא נושא מענה בשפות נוספות וזיהוי כתובות דיברנו. לעניין מענה בשפות נוספות, מ – 8 עד 4 יש מענה, ימים ראשון עד חמישי, יש מענה בשפות שונות. וניתן לתאם במידה וזה מעבר לשעות האלה, ניתן לתאם, לעשות כן שיחת ועידה,

אלדד רבינוביץ:

מ – 8 עד 4 זה 6 שפות.

בטי טסטה:

כן,

אריאלה איזק:

כן, 6 שפות זה בממצא הבא, שמוקד מוציא מענה ב – 6 שפות, אך מערכת ניתוב השיחות לא מציע את האפשרות בשפה האמהרית. כלומר בניתוב לא, אין את זה, אבל כן יש נציג שדובר את השפה.

ובממצא הראשון מה שהתכוונתי זה ש - , שיחת וועידה עם מתרגם לא במסגרת השעות האלה, אבל מי שפונה הוא לא יודע שיש אפשרות כזאת. ואנחנו ממליצים לציין, שהפונים יידעו פשוט, שיש להם גם את השפה האמהרית, ושיש להם גם מתרגם בשעות מעבר לשעות הרגילות.

אלדד רבינוביץ :

יש בניתוב עכשיו אמהרית?

בטי טסטה :

לא, אין ניתוב בשפה האמהרית, כי חשבנו על זה בסופו החלטנו גם לא להכניס את זה, מכיוון שאמהרית היא נכנסה כשפה שקיבלתי, זה לא מהשפות הפופולאריות, בירושלים, מכיוון שהשיחות הן מועטות, אפילו אני לא יודעת אם יש אחת, אני אפילו לא יכולה לומר את זה, זה שיחות שהן מאוד מעטות, וכל ערוץ שאנחנו מכניסים לתוך הנתב של השיחות, זה עוד זמן המתנה לתושב. אז כאילו נראה לנו ש - , שאין צורך זה לא.

אלדד רבינוביץ :

אפשר לעשות איזה שהיא בדיקה אמפירית כזאת? כמה באמת שיחות באמהרית יש?

בטי טסטה :

אני יכולה כבר לומר לך, שיש לנו את, צרפתית שזה אולי 20 שיחות בשבוע, אמהרית זה בודדות על כף יד אחת, זה לא, וגם אין לנו מישוהו שהוא קבוע באמהרית, יש לי 50%, 50% משרה של מוגבלות ועוד סטודנטים שאנחנו ככה באמת מנסים כל הזמן לשמר את הדבר הזה, אבל זה לא מובטח, ולכן מכיוון שזה לא עברית, אנגלית, ערבית, אני לא,

אלדד רבינוביץ :

אתה לא יודעת להתחייב על מענה לאמהרית.

בטי טסטה :

אני לא רוצה, כן,

אלדד רבינוביץ :

הבנתי. ולגבי השפות הנוספות אני לא כל כך הבנתי את ההצעה, זאת אומרת אתה לא יכול להציע בעברית, או באנגלית מענה בסינית, כי הסיני לא יבין את זה,

בטי טסטה :

לא, אתה מציע את זה באמהרית, כי גם, ברגע שאתה עובר, אתה אומר,

אלדד רבינוביץ :

את השפות הנוספות אפשר לתאם מראש, היא רוצה שזה יהיה חלק מה - , מהניתוב.

בטי טסטה :

אבל יש אנשים שעובדים,

אלדד רבינוביץ :

לא יכול להציע את זה,

בטי טסטה :

אבל יש כמה משפטים שהם יודעים לומר, הם יכולים להגיד - אני רוצה אמהרית, אני רוצה, קצת יודעים כמה מילים שלום, צרפתית, אנחנו מצליחים כן קצת לזהות. ואז אנחנו כן יודעים להעביר ל - , לעשות את התרגום עם המוקד שיחה.

אלדד רבינוביץ :

כן, אבל זה לא יכול להיות חלק מהניתוב, זה לא יכול להיות חלק מהעברית,

בטי טסטה :

נכון,

אלדד רבינוביץ :

כי אתה לא יכול להציע לבן אדם שפה סינית, אתה לא יכול להציע לו בעברית.

בטי טסטה :

נכון,

אלדד רבינוביץ :

זה לא שייך,

בטי טסטה :

לא,

אלדד רבינוביץ :

אני חושב שיותר רלוונטי לאתר האינטרנט.

בטי טסטה :

להציע לו בשפה שלו, נכון.

אלדד רבינוביץ:

זו ההצעה,

אריאלה איזק:

אז אני אגיד את זה, אז אפשר לכתוב את זה פשוט.

צבי עבו:

אי-אפשר לעשות,

אלדד רבינוביץ:

באינטרנט זה כתוב?

צבי עבו:

של שפות נוספות? כאילו אמרת שזה יוסיף עוד זמן.

אלדד רבינוביץ:

אתה אומר את זה בעברית, אף אחד לא הבין את זה,

צבי עבו:

לא, אני אומר, יש לך כל שפה, הם אומרים לך שפות נוספות.

אלדד רבינוביץ:

באיזה שפה אתה אומר צריך שפות נוספות? זה צריך להגיד משהו להגיד לבן אדם, אבל באינטרנט יש לכם בעצם את ה - , את הדבר הזה בעוד כל מיני שפות?

בטי טסטה:

אני חייבת לומר זה לא משהו שהיה צורך, לא הייתה שיחה ש - , שלא נתנו לה מענה, ל, לא היה כזה דבר, אנחנו ישר מזהים ורואים איך אפשר לחבר ו - , ולהעביר וגם אין למישהו במוקד, אני יודעת להעביר לאנשים בתוך העירייה, שאני יודעת אם יש מישהו במוקדים אחרים, במחלקות אחרות, אנחנו, אני עושה וועידה. עושים וועידה והם רושמים פנייה.

אלדד רבינוביץ:

אוקי.

אריאלה איזק:

אוקי, לעניין מענה לשיחות טיפול הנציגים בפניות, במסגרת הביקורת בדקנו את אופן טיפול הנציגים בפניות, כולל תיעוד ורמת שירותיות. הביקורת בדקה את זה בשני אופנים גם ב - , שמיעת הקלטות של שיחות, וגם במוקד עצמו התחברנו ממש לאחד הנציגים באמצעות אוזנייה, ושמענו בזמן אמת, את הפניות שעלו. מצאנו מקרים בהם הנציגים במוקד לא תיעדו את הפניות במערכת CRM, אי – תיעוד הפניות הוא בניהול לנהלים, ומונע מעקב ושליטה אחרי טיפול בפניות. בחלק מהשיחות מצאנו ליקויים בהתנהלות המוקדנים, כגון חוסר סבלנות, אי – הבנה בתחומי אחריות של המוקד, והפנייה למחלקה אחרת שלא בצדק, אי – עדכון הפונים לגבי שעות פעילות, וכדומה. אנחנו ממליצים לערוך תיעוד הפניות, להדגיש בפני הנציגים את חשיבות התיעוד, אני יודעת שזה כל הזמן נעשה, אבל עדיין יש מקרים שלא מתועדים. מצופה שאחראי משמרת ידגיש את זה כל הזמן. וכן הפקת דו"ח אישי לכל נציג אולי, זה הצעה שלנו, לסיכום המשמרת להגיד לא תיעדת Y, X באותה משמרת אולי זה יכול לעזור. כמו כן מומלץ לבצע רענון לעניין נושאים אלו, נושאים נמצאים באחריות המוקד, ובאלו נושאים על המוקד להפנות לאגפי העירייה השונים, כמובן בשעות הנכונות. בסדר?

בטי טסטה:

באמת מתחברת לדברים, מבחינתנו השירות הוא דבר אחד, אנחנו נמצאים כאן כדי לתת שירות, וכל מיני דברים שאנחנו עולים עליהם, לא רק בדו"ח ביקורת, תוך כדי עבודה שוטפת זה מצער אותנו לראות שאנחנו מגלים כאלה אירועים. כל אני אגיד שאנחנו על זה, כל הזמן. יש ממש משרה ייעודית לכל מה שקשור לתוכן, ולמעקב, יש מנהלת שירות של כל הנציגים. אנחנו הנהלי עבודה הם שוטפים וקבועים. יש, כל, כל יום יש פעמיים ביום תדריך, ויש שיחות אישיות, ויש שיחות מעקב, ויש תוכנית מדידה שנמדדים בכל חודש, לפי קריטריונים שאנחנו הצבנו אותם. וכן לצערנו לפעמים קורים דברים, אפילו יש פה לדעתי עוד נציג אחד שתיים שגם פיטרנו, לצערנו.

אריאלה איזק:

כן, נכון,

בטי טסטה:

אבל לא, אבל אנחנו כל הזמן על זה.

אלדד רבינוביץ:

אני יכול להגיד ש - , כמו שאמרתי, קודם היא הייתה על המוקד, הרבה פעמים פניות שאני מקבל כחבר מועצה, אני נראה לי שפתרון הנכון הוא דווקא לפנות למוקד, וגם מפנה שאלה למוקד, אז אדיבות אני חושב שהיא, היא בסדר גמור, זאת אומרת אני לא נתקלתי בבעיות, כן נתקלים בהרבה פעמים, אני חושב ב - ,

בטי טסטה:

טופל.

אלדד רבינוביץ:

הרבה פעמים טופל, בזמן שלא טופל, וגם מה שקרה לי ממש לאחרונה שהפנו אותי למחלקה הלא נכונה, זה קורה הרבה עם הגיחון, זאת אומרת אני התחלתי, אמרתי רק את המילה מים, ישר העלו את הנציג של הגיחון על הקו, שזה לא רלוונטי, זה היה הפיקוח העירוני, יש בן אדם שהמרפסת שלו נשפכים מים כל בוקר, ויש רטיבות ברחוב צריך לתת לו קנס או אזהרה.

בטי טסטה:

לא תמיד.

אלדד רבינוביץ:

וארבעה פעמים,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

זה קרה, זאת אומרת התקשרתי וישר גיחון, עכשיו קצת גם עשיתי את הבדיקה כחבר מועצה, זאת אומרת אני לא, אני קצת זרמתי איתה, רציתי לראות אז אחרי שהגיחון באו ואמרו לי, שזה לא, שזה לא שלהם, אז אף אחד לא עשה איזה שהוא מעקב לראות, מה קרה עם הדבר הזה, התקשרתי לפני יומיים עוד פעם, עוד פעם ישר לגיחון. לפעם הרביעית אמרתי - תעצרו, תעצרו, אין טעם לגיחון, מאז זה באמת זה עבר לזה, ושמה טופל, מה שלא טופל. זאת אומרת אמרו לי שזה טופל, בפועל עדיין ממשיכים להישפך שם מים.

בטי טסטה:

אז גם לזה, אנחנו מצאנו, כאילו הקמנו יחידת בקרה, זה גם באמת בעיקר זה קורה לנו עם הפיקוח העירוני שיש להם שלבים של טיפול נתתי, אם הוא נותן טיפול ראשוני, אז הוא סוגר פנייה, ואצלנו זה מתקבל כסוגר, אבל בעצם הפנייה לא הסתיימה, יש כל מיני אירועים שאנחנו עדיין מנסים להדק אותם. אבל כמובן כל תושב שמתקשר למוקד, ואומר קיבלתי תשובה של טופל, אבל בפועל זה לא טופל, או לא טופל לשביעות רצוני, הפנייה נפתחת אצל הנציג כפנייה חדשה, שחזרת על עצמה, וזה עובר אוטומטית ליחידת הבקרה, שם ביחידת הבקרה, עושים את סגירת מעגל הטיפול עם התושב, ועם אותה מחלקה, אם זה להתקשר לפיקוח או למי שזה, עד סגירת הטיפול כולל תמונה, אחרי שאנחנו מוודאים שהתושב מרוצה, רק אז נסגרת הפנייה, זו יחידת הבקרה,

אלדד רבינוביץ:

לי זה קרה, אני חושב 4, 4 פעמים התקשרתי לא היה איזה משהו כזה, אף אחד לא סגר מעגל מולי, אף אחד לא חזר אלי, גם לא בפעם שנייה, ולא בפעם השלישית.

בטי טסטה:

למרות שאמרת שטופל, אל לא טופל? אמרת את זה?

אלדד רבינוביץ:

אמרתי להם שכבר התקשרתי ולא קרה כלום, לא אמרתי את המילה טופל בהכרח.

בטי טסטה:

אוקי,

אלדד רבינוביץ:

אמרתי שהתקשרתי ולא קרה כלום, התקשרתי ולא קרה כלום.

בטי טסטה:

היא לקחה מספר פנייה, ניסתה לשחזר את הפנייה לראות אותה?

אלדד רבינוביץ:

אחד, אחד הפעמים היא הסתכלה, אני ראיתי, כאילו הרגשתי שהיא מסתכלת, קוראת משהו, לא בכל הפעמים. אז זהו, יכול להיות זה מקרה ספציפי, אני לא, לא יודע.

בטי טסטה:

זה לא תקין,

אלדד רבינוביץ:

כן,

בטי טסטה:

אבל שוב, השביעות רצון היא 90% מהשירות בתוך המוקד, אז ה – 10% האלה, זה, למרות שגם הרבה זה, 10% זה גם על הטיפול בפניות בשטח, לא תמיד התושבים, רוב התושבים לא תמיד מזהים שזה נציג, הם כותבים שהם לא מרוצים מהטיפול של, שאליו הם התקשרו, אבל דברים כאלה לא תקינים, אנחנו ישר על זה, כאילו באמת יש לנו את כל האמצעים, נשמע את השיחה, לדבר עם הנציג ללמד את הנציג, זה לא אמור להיות.

אלדד רבינוביץ:

כל הפיקוח על הבנייה, לא רק היא, פיקוח עירוני,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

שגם טופל.

בטי טסטה:

הפיקוח על הבנייה, אבל אין, אתה לא מקבלים מאיתנו הודעה שטופל, כי אנחנו פותחים פנייה והם ישירות מעבירים נסגרת, אין לנו שום קשר למערכת.

אלדד רבינוביץ:

אני לא מקבל, לא זוכר אם קיבלתי את זה, אבל שבאמת, של אין לי איזה פידבק, שבאמת הגיע פקח שעשה משהו ש - ,

בטי טסטה:

נכון,

אלדד רבינוביץ:

וזה,

בטי טסטה:

אנחנו יודעים את זה, וגם אנחנו אומרים את זה, אבל זה מערכת אישית של הפיקוח על הבנייה, בגלל שזה, יש פה נהלים משפטיים, אז אין לנו, כמו עם הרווחה, גם ברווחה אני פותחת פנייה וסוגרת אותה, אין לי מושג מה קורה שם.

עו"ד דני ליבמן:

יש כאן פיקוח פניות ציבור, שהם נותנים, פונים אליהם.

אלדד רבינוביץ:

נכון, ואי-אפשר, אי-אפשר בעצם שהטיפול מימכם יעבור אליהם, ואז הם יהיו שמה?

בטי טסטה:

אנחנו, יש מספר פנייה, אנחנו יכולים לומר לכם את מספר הפנייה, ולהעביר אתכם לפיקוח על הבנייה שייתנו לכם סטאטוס טיפול.

אלדד רבינוביץ:

ולמה לא להעביר להם את זה שירותית? הכוונה ש - , אני פניתי אליך, שבסוף מי שמטפל בי, זה המערכת שירות של פיקוח הבנייה, למה שלא תביאי כמו שהיא אליהם, הם יעדכנו אותי, ואני,

בטי טסטה:

כן, אני עושה את זה, אנחנו מעבירים, אני לא אומרת לך תתקשר לפיקוח על הבנייה. ברגע שאתה פנית, אני מזינה פותחת ב - CRM, זה עובר אליהם במערכת,

אלדד רבינוביץ:

זה המלצה ש - ,

בטי טסטה:

אבל אם אתה רוצה לקבל סתם,

עפרה ברכה:

אם זה טופל לא, אני לא יודעת, כלום, העברת וזהו.

בטי טסטה:

לא, לא יודעת,

אלדד רבינוביץ:

וההמלצה שהם יתייחסו לזה כפניית שירות.

בטי טסטה:

פתחתי וסגרת.

אלדד רבינוביץ:

המלצה שהם יתייחסו שגם פיקוח על הבנייה יתייחסו בעצם על פנייה, שהגיע אליהם.

בטי טסטה:

אני חושבת שככה מתייחסים,

אלדד רבינוביץ:

זה לא, רגע,

בטי טסטה:

לא אחרת, אז אני,

אלדד רבינוביץ:

יש לי, במקרה שהגשתי ולא, לא התייחסו.

צבי עבו:

שאלה, הפיקוח,

אלדד רבינוביץ:

הפיקוח על הבנייה יקבלו, יש לפיקוח הבנייה מערכת של, של פניית ציבור, שהם יקבלו פנייה שהגיע, הם יטפלו בה.

עפרה ברכה:

זה אמור להיות כך, כאילו,

אלדד רבינוביץ:

כן,

צבי עבו:

אבל אתה רוצה בעצם בשביל שזה לא ייסגר,

אלדד רבינוביץ:

שהם יטפלו, הם ישלחו הודעה, וייתנו את הסטאטוס מה ש - ,

צבי עבו:

כן, זה משהו דיגיטל בעצם היא צריכה כאילו, שהפנייה הזאת תעבור אליהם, ולא, ברגע שהיא העבירה אז זה כאילו נסגר.

אריאלה איזק:

אצלה זה נסגר.

צבי עבו:

אז אני אומר, אבל בשביל שהתשובה לא (לא ברור) שנסגר, אז,

אריאלה איזק:

אתה רוצה שיישאר פתוח למעקב?

צבי עבו:

זה משהו דיגיטלי יותר, כדי שייפתח, שיישאר פתוח.

אלדד רבינוביץ:

אני רוצה שבסוף מי שיחזור אלי לעדכון זה פיקוח על הבנייה, יבואו יגידו קיבלנו את הפנייה שלך, אנחנו מטפלים.

עפרה ברכה:

או גיחון.

אלדד רבינוביץ:

מה?

עפרה ברכה:

או גיחון.

אלדד רבינוביץ:

נכון, בסדר.

אריאלה איזק:

אוקי, בדיוק דיברתם על פניות חוזרות, בדקנו מקרים בהם הפונים פתחו פנייה חדשה, מכיוון שהקודמת סומנה כטופלה ע"י המוקד, אבל לא באמת טופלה. מצאנו שבמוקד לא מתבצע מעקב יזום, על סגירת פניות. רק למעקב אחר פניות מתגלגלות, שזה משהו אחר. ואין מישהו במוקד שבודק אקטיבית שפניות מדגמית שאכן הפנייה נסגרה. כמו כן הצענו ש - , שמירת נתונים במערכת, מבוצעת באופן ידני, שמירת נתונים של הפונה. לכן אם נתוני הפונה לא נשמרו באופן אוטומטי, אז כשאנחנו חוזרים לפנייה חוזרת, הנציגים, או שאם הפנייה לא תועדה בכלל, אז לא יהיה לנציג אפשרות לראות, את הפנייה החוזרת על מה היא הסתמכה. לכן אנחנו ממליצים למנות אחראי על ביצוע מעקב יזום, ושוטף אחר מדגם פניות, וכדי לייעל את השירות, ולעדכן את המערכות, כך שנתוני הפונים, תמיד יישמרו גם לא באופן ייזום. ממצא חיובי בעניין הזה, שמספר הפניות, בסטאטוס טופל, ונפתחו מחדש, נמצא במגמת ירידה.

בטי טסטה:

אני אומר שאת ה - , הפניות נסגרות ע"י עובדי השטח, ע"י המחלקות, האגפים בעצמם, אנחנו לא רואים את הסטאטוס טיפול אלא אם כן אנחנו נכנסים לתוך הפנייה, אנחנו מקבלים כ - 2000 פניות ביום, הלוואי שאנחנו נוכל להיכנס ולעשות בקורות של פניות, כל משרה ש - , משרה כמה שנקבל אנחנו נשמח ולא תהיה לנו בעיה לעשות את זה. אנחנו פשוט מטפלים בהתאם גם לצוות העובדים שיש לנו, על פניות של תושבים חזרו ואמרו שלא טופל לשביעות רצונם, על פניות שאנחנו בתוך הבק - אופיס מזהים שהם מתגלגלות יותר מידי. הן חוזרות ועוברות מפה לשם, הרבה פניות שאנחנו יודעים שהן מצריכות כן טיפול יותר יסודי שמגיעות אלינו, אם אנחנו שומעים על אנשים במצוקה, נכים, בטיחות, ביטחון כל הדברים מהסוג הזה. מעבר לזה לעשות בקרה שהיא בשגרה, צריך כוח אדם, הלוואי זה באמת, זה באמת הלוואי, אבל כן אני יכולה להוסיף של אחת לשבוע, יוצא דו"ח לכל המחלקות שאנחנו עובדים איתם, כל מי שיש לו נושאים במערכת, יוצא דו"ח שבועי, רק קיבלתי את הדוגמא שלו, אם כמות הפניות שלהם בכל חודש, אם כמה פניות פתוחות, כמה סגורות, כמה פניות הם סגרו כטופל, אבל בעצם קיבלנו עליהם פידבק שהם לא טופלו, הם ממש, זה מגיע גם למנהלי אגפים, גם לעובדי השטח לכולם, עם המגמות, וכמובן תוך חצי שנתי ושנתי ששם יושבים כולם עושים ככה סטאטוסים ועדכונים של הדבר הזה,

אלדד רבינוביץ:

אותה המלצה שהדוח הזה יצא אוטומטי, אני לא בטוח שזאת המלצה נכונה, מה את חושבת? זאת אומרת אני מבין, שהיום יש מישהו שיושב ומקליד,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

את הדבר הזה, ואז זה משהו קצת יותר אישי, קצת יותר מחייב, אם אני מבין נכון. למשל שדוח יוצא אוטומטי למינהל, לאגף, למחלקה.

בטי טסטה:

אני לא יודעת מה זה אני חושבת,

עפרה ברכה:

את זה לא הכוונה.

אריאלה איזק:

הוא לא מתייחס לשקף הזה, אתה מתייחס לשקף הבא. כאן אנחנו מדברים על נתוני פונים שלא נשמרים, אם עכשיו אני פונה,

עפרה ברכה :

זה יצטרך (לא ברור).

אלדד רבינוביץ :

אני מתייחס למה שאת הגשת, היא הגיבה, שקף הבא,

בטי טסטה :

לא, היא דיברה על עוד נושא,

אריאלה איזק :

לא, לא, אתה מדבר על משהו אחר.

בטי טסטה :

ה – CRM במערכת,

אריאלה איזק :

מה הכוונה,

אלדד רבינוביץ :

זאת אומרת כשאת הולכת למחלקות, כמה, כמה פניות היו לגביהם, וכמה טופל, וכמה לא טופל.

בטי טסטה :

שנייה,

אלדד רבינוביץ :

שבועי.

בטי טסטה :

סטאטוס,

אלדד רבינוביץ :

וזה אני מבין שזה נעשה ידנית. ברגע,

בטי טסטה :

אנחנו מחפשים במערכת,

אלדד רבינוביץ:

אחת ההמלצות שלהם הייתה שזה יהיה משהו אוטומטי,

בטי טסטה:

כן, אני אומרת,

אריאלה איזק:

למה הכוונה,

אלדד רבינוביץ:

אני לא בטוח שזה נכון, זאת אומרת נראה לי יש משמעות ליחסים.

בטי טסטה:

האמת שצריך שיתכל על זה, ו - , קצת גם לציין, יש שיפור, אין שיפור לאיזה מקום זה הלך, זה פניות.

אלדד רבינוביץ:

אני לא בטוח שההמלצה הזאתי היא,

בטי טסטה:

אנחנו מוסיפים שם שכונות, מוסיפים שם נושאים, וכל מיני דברים, אנחנו,

אריאלה איזק:

הכוונה הייתה, תיכף נמצא את השקף, אבל הכוונה הייתה שכאן אני מתכוונת לנתוני פונים, אם הם נשמרים אוטומטית או לא, ומה שאת מתכוונת על הסיכום השבועי, אחת ל - , אחת ל - נראה לי לחודש, אנליסט שולח את כל הפניות, שלא טופלו לפי ה - SLA שלהם.

בטי טסטה:

אחת לשבוע.

אריאלה איזק:

אחת לשבוע,

אלדד רבינוביץ:

זה הוא נשלח.

אריאלה איזק:

מיילים, הוא שלח מיילים, למנהלי מחלקות, אבל הוא עושה את זה ידנית.

אלדד רבינוביץ:

זה מה שהיא אמרה עכשיו,

אריאלה איזק:

למחלקה הזאת, ולמחלקה הזאת, ולמחלקה הזאת, ואנחנו אומרים שזה גוזל זמן השליחה הזאת, אולי שזה יישלח אוטומטית, לזה כנראה,

אלדד רבינוביץ:

בגלל זה אמרתי שאני לא, נראה לי זה טוב לעשות את זה, כי בסוף גם יותר מחייב את ה - ,

אריאלה איזק:

הנה זה בשקף הבא.

בטי טסטה:

אני לא יודעת מה זה אוטומטי, אבל כן לכל מחלקה ואגף שעובדת ב – CRM אנחנו עוזרים להם גם להתקין את הדש – בורד שלהם, זאת אומרת היום מנהל יכול לבוא ולהיכנס, ולראות לבד את הפניות שלו. זהו, אז אני לא יודעת מה זה.

אריאלה איזק:

בשקף הבא, תעביר רגע,

אלדד רבינוביץ:

לגבי הצעה ש - , סגירת, סגירת פנייה לא יכולה להיות בטיפלנו, אלא הם צריכים לשלוח איזה שהיא תמונה שתשווה,

צבי עבו:

זה הנה, זה השקף הזה.

אלדד רבינוביץ:

בתיק,

אריאלה איזק:

נכון, זה בשקף הזה. זה בדיוק השקף הבא.

צבי עבו :

מה שאתה אומר, עכשיו זה,

אלדד רבינוביץ :

אוקי,

אריאלה איזק :

בסדר? אז כאן אנחנו בדקנו קיום מעקב אחרי טיפול בפניות. וראינו שמנהל יחידת הבקרה, שולח למחלקות המרכזיות באופן יזום, אחת לחודש, ככה הוא הסביר לנו שזה לחודש, ולא הסיכום השבועי, אלא זה מיילים שהוא שולח בדואר אלקטרוני, ובהם רשימת הפניות, וטיפולן שנמצאות על סף חריגה מלוחות הזמנים, זה על סף חריגה מה – CRM, והמלצה שלנו שזה יישלח באופן אוטומטי, עם רשימת הפניות, ולא שהוא יעשה את זה באופן יזום.

אלדד רבינוביץ :

וזה דיברנו.

אריאלה איזק :

לזה, אתה נראה לי התכוונת, נכון, והממצא הבא הוא, לגבי הדרישה מהמחלקות לצלם את המקום בשטח שבו טופלה הפנייה כדי לסגור אותה, ולא שיהיה אפשרות לסמן טופל, בלי לתעד את הטיפול. אז כאן אנחנו ממליצים לשנות את הגדרות המערכת, שלא יהיה ניתן לסמן טופל, בלי תמונה או בלי תיעוד כלשהו.

בטי טסטה :

אז אנחנו בתוך התהליך של זה, אני כבר, אנחנו מדברים על זה באמת כמה זמן, אני רוצה את הדבר הזה, זה כמובן לא יכול להיות לכל הנושאים, אבל למרבית הנושאים שכן אפשר לשלוח תמונה. אנחנו עובדים על זה יחד עם, שוב עם אגף הדיגיטל, זה פיתוח, יש עכשיו אפליקציה חדשה שנמצאת בפיילוט, לכל עובדי השטח, ובאפליקציה החדשה, יהיה מאוד נוח וקל לצרף את התמונה, היא תיכנס אוטומטית לתוך המערכת. ותושבים יכלו לראות את ה - , את הטיפול שלהם, זה יקל עלינו מאוד, על כולם.

אלדד רבינוביץ :

טוב.

בטי טסטה :

זה יותר שקיפות, אמון, זה יהיה משהו שהוא נהדר, אז אנחנו לגמרי על זה.

אלדד רבינוביץ:

זה יעזור לפנייה חוזרת, לבוא ולהגיד - לא לזה התכוונתי, לזה התכוונתי,

בטי טסטה:

נכון,

אלדד רבינוביץ:

ואז אפשר לבקר את ה - ,

בטי טסטה:

כן, אנחנו לגמרי בתוך התהליך.

אלדד רבינוביץ:

מצוין. יש איזה שהוא צפי מתי הפיתוח אמור להסתיים? מתי הוא אמור להסתיים?

בטי טסטה:

לפני איזה חודש עשינו איזה שהוא סטאטוס, העלינו עדכונים לתוך האפליקציה החדשה, אני מניחה שעד סוף השנה כבר הכול ירוץ.

אלדד רבינוביץ:

בסדר.

אריאלה איזק:

השקף הבא מדבר על פניות מתגלגלות, כלומר פניות שעברו ממחלקה למחלקה, שויכו למחלקה הלא נכונה, עברו למחלקה הבאה, אנחנו מספרים כאן שיש, יש מספר רב של פניות כאלה, ונוצרות מידי יום פניות כאלה, בתקופת ביקורת הם היו במגמת עלייה. בנוסף לכך, ראינו שיש פניות שזמן הטיפול בהם חורג הרבה מעבר לזמן הסביר, הנושאים העיקריים שבהם יש חריגה מה – SLA

, הם חברת מוריה, תחבורה ופיתוח תשתיות, שירותי חנייה ובדק בית. אנחנו ממליצים לבחון את הנושאים החוזרים ונשנים הגורמים לפניות מתגלגלות, ולתדרך בהתאם את הנציגים, ולעניין SLA, לאכוף ביתר סט את הטיפול בפניות שבהם יש לך טיפול חורג מעבר לזמן הסביר.

בטי טסטה:

אז אני אומר שזה נמצא בעבודה השוטפת שלנו, גם עכשיו יש לי למשל, יש נושאים שכבר הם יותר משנה בחריגה, כי זה דברים שהם תלוי תקציב, זה פיתוח, תשתיות, כבישים, זה דברים שהם כרגע

עומדים. מה עוד אני יכולה לומר על זה? זה עניינים שהם תלוי תקציב, שהם בעצם לא יושבים אצלנו, אבל כן זה פניות שהם,

אלדד רבינוביץ:

זה בעיה לא בטיפול שלכם, הבעיה היא,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

בעיות שלא, לא נפתור, לא הכול נפתר.

בטי טסטה:

(לא ברור) זה לא,

אלדד רבינוביץ:

מה? מה התושב מקבל בעצם במענה?

בטי טסטה:

הוא לא מקבל, הוא לא, זה נורא תלוי ב - , יש כל מיני סוגים של פניות, אבל אם יש פנייה שממתינה, שממתינה זמן רב, אני לא יודעת בדרך כלל שמעבירים את זה לפניית ציבור, אבל אם לא, אז אין, יש, מין תשובת ביניים שפנייתך התקבלה, אני לא זוכרת, יש כל מיני סטאטוסים שנמצאים בתוך תשובת בינתיים. ותיכנס לתוכנית העבודה לא יודעת,

אלדד רבינוביץ:

בסדר, זה כן נשלח בעצם לתושב,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

נשלח לו תשובה.

בטי טסטה:

אבל הפנייה עדיין עומדת ב – SLA חריג אצלנו, הוא לא רואה את זה, הוא קיבל תשובת ביניים,

אלדד רבינוביץ:

אין בעיה. זה מה שהיה, אז יש לך כמה פורמטים,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

שמותאמות, ותושב מקבל מענה,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

מצוין.

אריאלה איזק:

אוקי, הנושא הבא שנבדק זה האם המוקד עורך ניתוחים ובדיקות אנליטיות, על מענה לפניות, סוגי פניות, עמידה ביעדים, תפקוד נציגים ועוד. במרבית החודשים שנבדקו נמצא כי המוקד אינו עומד ביעדי אחוז שיחות לענות, בזמן המתנה ממוצע 60%, שיחות נענות תוך 30 שניות. ניתן לראות באפרייל היה מדד מסוים של 92% שיחות נענות, במאי 83, ביוני 87, בנוסף נמצא כי במקביל לעלייה בזמני המתנה, ישנה גם עלייה באחוזי השיחות הננטשות. אנחנו ממליצים לבחון את הסיבות לעלייה בזמני המתנה, במאי יוני לעומת אפריל, לעומת וזאת לשם בדיקת נכונות הנתונים, והפקת לקחים מתפקוד המוקד.

בטי טסטה:

אני כן אומר, אחוזי המענה אלה הם מדדים שאנחנו הגדרנו אותם לעצמנו כעירייה, (לא ברור). מבחינת יעדים, אני לא יודעת איך לקרוא להם, אם זה בינלאומיים או משהו כזה, אז אנחנו לגמרי נמצאים בתוך זה, זאת אומרת אנחנו הגדרנו 85% ואם אנחנו עומדים זה הגדרות שלנו. אבל זמן ההמתנה המקובל הסביר לדעתי או 3 או 4 דקות, משהו כזה, שאנחנו עדיין רחוקים משם. וביחס לעצמו כן, אנחנו שואפים לענות מיד, תמיד אנחנו רוצים שתושבים ימתינו, וזה בהחלט תלוי כוח אדם, תלוי כוח אדם לבין אירועים,

אלדד רבינוביץ:

מתפרצים.

בטי טסטה:

אירועים שכן, אילוצים שקיימים בפועל מה שעכשיו לפני שנכנסו ככה נגיד הסברתי שעכשיו יצאו עיקולים של מחלקת הגבייה, ברגע שיש שם המתנות, ואנשים בלחץ, כי סוגרים להם החשבון בנק, זה מצטבר אצלנו, עכשיו לא מעניין אותם, את לא יכולה להגיד להם תקשיבו, יש לחץ תחזור עוד חצי שעה זה הטלפון, לא, סגרו לו את הכסף, אז דברים כאלה משפיעים, פתיחת שנת לימודים, היה קצת עיכוב בפתיחת הצהרונים, אנחנו המוקד מקבל הכול.

עפרה ברכה :

מעבירים את זה למוקד של החינוך?

בטי טסטה :

אבל מצד החינוך,

אלדד רבינוביץ :

בתיאום.

בטי טסטה :

גם מרוב שהיה עומס אפילו על הגבייה, זה השפיע על המוקד של החינוך, אז כאילו אז זה, אז הרבה דברים מצטברים בתוך המוקד שלנו.

אלדד רבינוביץ :

העובדים האלה הם לא אצלכם,

בטי טסטה :

לצערנו אין לנו איך לתת לזה פתרון.

אלדד רבינוביץ :

מוקד גבייה, מוקד חינוך, לא יושבים אצלכם, נכון?

בטי טסטה :

לא, אנחנו כולנו על אותה מערכת, ויש מאה צירים בסך הכול, ברגע שאצלו מלא, זה גם משפיע, אנחנו מקבלים את השיחות, אבל אין לו איך לקבל עוד, אז זה מתנקז אצלי, אצלנו במוקד, ואין לי תשובה לתת לתושבים, מלבד להמתין.

אלדד רבינוביץ :

ו – 100 צירים זה מספיק?

בטי טסטה :

מה?

אלדד רבינוביץ :

100 צירים זה מספיק?

בטי טסטה :

באירועים של, כאלו שבאמת אינטנסיביים לא, אבל אני כן מציעה, שצריך לדעת, לסנכרן בין כל המוקדים שיש, בין אירועים שיש, אז חירום זה חירום אין מה לעשות עם חירום, גם כשיש חירום, אני יודעת לעבוד איתו כמוקד, אני יודעת את הדברים, מוקדים נוספים, יש לנו מוקד שמתגבר אותנו, אני מיד לעבור משגרה לחירום, ולא היה דבר כזה, שלא נכנסו שיחות למוקד העירוני, אבל כשיש מספר דברים בו – זמנית בתוך העירייה, בכל מיני מוקדים, אז זה מתנקד במוקד, וחבל זה מעלה את זמני המתנה,

אלדד רבינוביץ :

יש מערכת שאמורה בעצם לדעת לחלק את השיחות נכון, ש - , הם לא יוכלו לקבל יותר מכך וכך צירים?

בטי טסטה :

צריך, זה אגף מחשוב, זה צריך לתת לזה את המענה.

עפרה ברכה :

בסוף, זה אותו מספר טלפון?

בטי טסטה :

לא,

עפרה ברכה :

הם שונים, שלושה שונים?

בטי טסטה :

אבל אתה מחייב ל – 106, ואתה מעביר לשלוחות, למספרי שלוחות אחרים, סתם לגבייה זה שלוחה 2,

עפרה ברכה :

זה יש מענה,

בטי טסטה:

כן, אבל, וגם הרבה מתקשרים לא עונים במוקד, כי הם מחייגים 106.

עפרה ברכה:

כן,

בטי טסטה:

אין מה לעשות עם זה.

אלדד רבינוביץ:

לבחון הגדלה של צירים. עם אפשרות לענות לאותה שיחות. טוב.

אריאלה איזק:

אוקי, המשך של בדיקות אנליטיות, אנליסט המוקד מכין בכל חודש קובץ הערכת נציגים, הקובץ מתייחס לאיחורים, חיסורים, מספר שיחות שהיה לנציג, כל נציג ענה. בדיקת הקובץ בבדיקה הקובץ, ע"י הביקורת נמצא שכל נתוני CRM ומספר לחודש אפריל בטבלה המרכזת, שהכינה אנליסט עבור כל אחד מהעובדים, לא תאמו לפלט מהמערכת, מהמערכות האלה, מאחר שמתוך טעות, הוא משך נתוני מרץ 23, במקום נתוני אפריל. בנוסף נמצא שבביצוע תחשיבים אנליטיים, לא מבוצעות בדיקות שביעות שונות, ברמת המאקרו, כגון כל הזמן פניות ב – CRM בחודש מסוים לעומת חודש קודם, ותעביר רגע לשקף הבא, זה מתחבר הלאה, לאחד העובדים נמצא אי – התאמה בין נתונים בטבלה המרכזת, לבין הערכה בגיליון האישי, פנינו לאנליסט להבין למה יש אי – התאמה, הוא אמר שהטעות נגרמה בעקבות גריסת נוסחאות באקסל, ע"י האחמ"שים, כמו כן נמצא אי – התאמה בנוגע לציון הערכה של נציגים מחודש אפריל, בעקבות טעויות בסכימה. הממצאים האלה מעלים אי – דיוקים של הצוות האנליטי של הערכת נציגים, ולכן אנחנו ממליצים לבצע בדיקות סבירות, לנתונים בדוחות שמופקים, את הדוחות הוא מעביר לאחמ"שים לנעול, ולהשאיר רק את התנאים הנדרשים פתוחים. רצוי שהערכת תחמ"שים תיכתב בבחירה רב – ברירתי, ואנחנו ממליצים לקבוע השתלמויות והדרכות, לצוות האנליטי, בנושא ניתוח נתונים לכלל הגורמים העובדים.

בטי טסטה:

רק אני אציין שזה באמת דוחות מינויים, זה לא דוחות, זה דוחות שלנו כמו שתיארתי לכם מוקדם את ההערכה ומדידה של הנציגים. את העבודה האישית שלהם, אז, יכול להיות שהיה חודש שהסכימה לא הייתה טובה או משהו כזה, כאילו חבל, אבל זה, זה לא משהו שמשפיע על השירות.

עפרה ברכה:

זה תוצר של הדוחות, זה ניתוח של הנתונים פנימי שאתה עושה בתוך ה - ,

בטי טסטה :

זה שירות של נציג, כן, עבודה של נציג, שלא קשורה לטיפול בשטח או להטמיע,

עפרה ברכה :

כן, ברור.

בטי טסטה :

זה אופן העבודה של הנציג.

אלדד רבינוביץ :

זה יכול להיות לטייב את הכוח אדם, גם לתמרץ אותם, וגם ל - , גם להביא ביקורת.

בטי טסטה :

כן.

אריאלה איזק :

אוקי, הנושא הבא שאנחנו בדקנו זה פעילות המוקד בשעות חירום, אנחנו התחלנו את הביקורת עוד לפני, סביב מלחמת חרבות ברזל, ובתקופה שהתחלנו את, עשינו את הביקורת, בדקנו אירועי חירום אחרים, שהינו בעבר. ועם פרוץ המלחמה אנחנו זה היה ממש לבדוק בעצם בזמן אמת, את, את התמודדות המוקד עם מצב חירום, הגענו ביום, גם ביום השני למלחמה ראינו את הדש – בורד, של המוקד, ביום הרביעי למלחמה הגענו פיזית לראות איך המוקד מתמודד. שורה תחתונה ראינו שהמוקד סייע במהרה שמדובר במצב חירום, תגבר מידית את מספר הנציגים, התמודד עם מצב חירום כראוי, היה ניתן לראות את זה מבחינת כמות הנציגים, מבחינת זמני המתנה, מבחינת אחוזי שיחות לענות, והגענו למסקנה שהמוקד התמודד עם המצב כראוי. יחד עם זאת לעניין נוהל חירום, ראינו שאין בהמשך לשקף, בנושא נהלים, אין נוהל חירום אחד מסודר ומעודכן, שמאגד בתוכו את כל הנושאים הנדרשים, למעבר לחירום, להתנהלות בחירום, ולהתאוששות מאסון. לכן אנחנו ממליצים להסדיר באופן רשמי את הנוהל (לא ברור).

אלדד רבינוביץ :

אני רוצה שתגידי רגע, חשוב להבין שבאמת מילה טובה, זאת אומרת מאוד לא מובן מאליו, היכולת לעבור מאפס למאה, להפוך קערה, זה מוקד גדול ומורכב, וטכנולוגי זה באמת משהו, שהוא מעיד על חוזקה, מזה, מכאן אני מתחיל.

בטי טסטה :

תודה, זה באמת חשוב לנו. כן אני אומר, שהנוהל עודכן, יש לנו את הכול בתוך הניהול ידע, זה גם נסיבות שאנחנו יודעים לעבור, כמעט מידיית ממצב של משגרה לחירום.

אריאלה איזק:

ניהול ידע וגם רשמית.

בטי טסטה:

וגם רשמית, וגם,

אריאלה איזק:

אוקי,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

זה חלק מהנוהל הכללי שלכם?

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

אוקי.

אריאלה איזק:

אוקי, המשך של נושא חירום, סליחה,

אלדד רבינוביץ:

כן, תמשיכי, הפקת לקחים מאירועי חירום, בדקנו בין היתר דוחות שהפיק המוקד, כהפקת לקחים בחירום. מצאנו כי העיתות חירום שבמלחמה לא מופק דו"ח אחיד, המציג סוגי נתונים דומים, העניין מקשה על השוואה, בין התמודדויות במצבי חירום שונים, וכל פעם בעצם הוצג מידע אחר. לדוגמא בדו"ח שהופקד לסיכום תחילת מלחמת חרבות ברזל, נכלל תרשים המציג את התפלגות פניות בנושא החירום השונים, ההתפלגות הזאת לא הוצגה במבצע שומר חומות, זמן המתנה ממוצע כן הוצג, כאן לא הוצג. לכן אנחנו ממליצים להגדיר תבנית אחידה, לדוח סיכון אירועי חירום, וכך יהיה ניתן להפיק לקחים, להשוות במבנה, לראות למה פה היינו טובים יותר, פה היינו פחות טובים, וכמובן להשאיר מקום לנושאים ייחודיים, הקשורים לאירוע החירום עצמו.

עפרה ברכה:

לאותו אירוע ספציפי.

אריאלה איזק:

לאותו אירוע. לדוגמא בפורמט של חצי שנתי ושנתי, זה כן תבנית אחידה, כשהמוקד מוציא דו"ח חצי שנתי או שנתי, זה ממש אחיד, וזה קל להשוות בין שנים, היינו ממליצים אותו דבר בחירום. שקף נוסף בנושא, נמצא כי בתחילת מלחמות חרבות ברזל, המוקד השקיע הודעה מוקלטת בעת התקשרות למוקד, אבל היא הושמעה בעברית בלבד, והניתוב לשיחות הגיע רק אחר כך. העניין גרם ל – עלול לגרום ו - , אני יודעת שגרם לאי – וודאות בקרב פונים, שאינם דוברי עברית באותה תקופה, שחיפשו מקלט ופשוט נטשו את השיחה, כי לא ידעו שתיכף יגיע הניתוב בסופו. ולכן אנחנו ממליצים להקדים את ניתוב השפות, טרם השמעת הודעה ארוכה לנושא החירום שנמצא בו.

בטי טסטה:

אפשר באמת לבדוק את זה עם איש מקצוע, הרעיון של הודעה מתפרצת היא שאתה לא צריך להמתין בכלל, שאתה מיד שומע, לאור מה שקורה, למשל אם עכשיו היה לנו לא יודעת,

עפרה ברכה:

תקלה,

בטי טסטה:

תקלה, לא עכשיו מוקד, פתיחת שנת לימודים, או מה שאנחנו מזהים, גם נגיד אם הגבייה כשזיהינו שזו, זה מרבית השיחות במוקד. אז מיד אנחנו משמיעים הודעה - תושבים יקרים שלום רב, לפעולות בגבייה תשלומים אנא הקש אפס. אז זה, במקום להיכנס ולהמתין את כל הנתב של המוקד, שזה דקה, זה דקה, אז זה משהו מאוד מאוד קצר, שנותן לך פתרון מיד, עכשיו אם אני נעשה הודעות מתפרצות, שאתה מכניס את כל השיחות, אז את כל ה - , סליחה את השפות, אז קצת מה עשינו בזה? אז אני לא יודעת מה הם, לא יודעת.

צבי עבו:

מה עם ההודעה המתפרצת,

בטי טסטה:

מה שיוחלט,

צבי עבו:

אחרי הבחירת שפה?

בטי טסטה :

אחרי הודעה מתפרצת נכנסו,

צבי עבו :

אחרי הבחירת שפה, הודעה מתפרצת, כלומר נכנסתי לחצתי עברית, ואז יש את ההודעה המתפרצת, לחצתי אנגלית יש הודעה מתפרצת באנגלית. אז לכאורה,

אלדד רבינוביץ :

5 שפות זה הרבה זמן.

עפרה ברכה :

מעניין זה,

צבי עבו :

לא, אבל אז,

עפרה ברכה :

אולי זה במקומות אחרים וכאלה,

צבי עבו :

יש לך מענה לבן אדם של השפה,

עפרה ברכה :

אלה שיש להם תקלה,

אריאלה איזק :

עברית ישר, הודעה מתפרצת.

אלדד רבינוביץ :

בעברית, עכשיו מתחיל,

עפרה ברכה :

אז זה בסדר שזה יהיה בעברית אולי. אני חושבת, אחרים.

אריאלה איזק :

אולי צריך לשקול,

עפרה ברכה:

למשל אתה מתקשר להוט ויש תקלה אזורית, אז הם, ישר מודיעים לך.

בטי טסטה:

אתה לא שומע את זה בשפות.

עפרה ברכה:

בסדר, אז מי שלא.

צבי עבו:

לא, אבל הבעיה שזה לא בשפות.

בטי טסטה:

זה תמיד,

עפרה ברכה:

הוא יחכה לשפה ויבחר,

אריאלה איזק:

אבל הוט וגבייה זה נושאים נוספים. אבל פה היה חירום, שאנשים חיפשו מקלט ויש אזעקה בירושלים, ואם תסתכלי על המודעה שהייתה, היא הייתה מאוד ארוכה, זה הודעה של כמה שורות, תושבים יקרים בעקבות המצב הביטחוני עכשיו,

בטי טסטה:

זה חצי דקה, אין, אני לא מעלה התפרצויות של יותר מחצי דקה.

אריאלה איזק:

מה שאני מציעה לשקול בחירום, ככה,

בטי טסטה:

בסדר,

אריאלה איזק:

בגביה ובזה, ככה, זה מה שאני הייתי עושה.

אלדד רבינוביץ:

בוא נקצר את ההודעה, ולעשות לה ניתוב ייחודי, זאת אומרת, ראה כי מצב זה, ניתן ללחוץ 1, כאילו לפניו בנושא מצב החירום, נא ללחוץ 1, ואז זה כאילו מעביר את מוקד החירום, וזה לא מאריך כאילו, אז מי שרוצה אנגלית ולא הבין את מה שנאמר, הוא ישמע את זה עוד 10 שניות.

בטי טסטה:

בסדר, אין בעיה, אפשר לחשוב על זה, כאילו,

אלדד רבינוביץ:

אז ההמלצה היא לחשוב. אני לא, אנחנו העלינו,

עפרה ברכה:

משהו שהוא יעיל מבחינתכם.

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

אין לנו כאן יידע ייחודי יותר משלך.

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

המלצה היא לחשוב.

אריאלה איזק:

אוקי, ראינו כאן שבמלחמת חרבות ברזל, במצב שומר החומות, המוקד לא עמד ביעדים, שוב זה יעדים פנימיים שאתם הגדרתם בזמן המתנה ממוצע, בשומר החומות יומיים ראשונים היה זמן המתנה כדקה, ובחרבות ברזל, 68% מהשיחות, נענו תוך 30 שניות, כשהיה עוד 80%, אבל שוב זה יעדים שאתם הגדרתם, על המוקד להימנע,

אלדד רבינוביץ:

זה נראה לי שבח ולא ביקורת, כאילו, זה,

אריאלה איזק:

אחרי,

אלדד רבינוביץ:

אירוע מתפרץ, יש הרבה שיחות.

אריאלה איזק:

קיבלתי את זה יותר הסבר שזה לא 3, 4 דקות.

אלדד רבינוביץ:

כן,

אריאלה איזק:

אבל עדיין זה היה אז היעד ולא עמדו בייעוד דרך. אוקי. מוכנות המוקד לחירום. נמצא כי המוקד ערוך לתגבור כוח אדם בעת חירום, וקיים גנראטור חשמלי לעורך התוכנית חירום, מה שמספק חשמל במידת הצורך. המוקד ממוקם מתחת לאדמה, ולכן הקליטה הסולארית בו חלשה, במקרה של פגיעה בתקשורת קווית, עלולה להיווצר בעיה, שכן אי-אפשר להסתמך על הקליטה סולארית. אנחנו ממליצים לפנות לגורמים המתאימים, ולפעול להגברת איכות הקליטה הסולארית. כמו כן המוקד הינו ערוך דיו לעבודה מרחוק, יש חיבור לקום למרכזיית אספייר, ואי – יכולת להקליט שיחות, מחסור בצידוד היקפי לנציגים, ותלות באיכות האינטרנט הביתי. להיערך בכל ההיבטים לעבודה רציפה ותקנית מרחוק, בעת הצורך, בפרט בזמני חירום, לדרוש מאספייר להחליט גם בעבודה מרחוק, לרכוש ציוד נוסף, וכדומה.

בטי טסטה:

יושב כאן ציון, שהוא שותף בכיר לכל הנושא, לכל הטכנולוגיות של המוקד.

עפרה ברכה:

מנהל אגף סייבר החדש.

ציון סמולר:

לא, אני בתפקיד הישן.

בטי טסטה:

הנה הוא בא עם החומר. אני כן אומר שאנחנו מצליחים לעבוד מהבית, אנחנו עובדים בית, כן זה יותר מאתגר, עובדים מתחברים לאיזה גאבר שרק דרכו. אם תהיה מערכת שיושבת על תשתית יותר

עירונית, או איך שנגדיר את זה, אז כבר, הדברים יהיו הרבה יותר קלים ונעימים, וזה באמת אחד מהדברים, ש – , שנשמח מאוד לקדם.

ציון סמולר:

אז אני אסביר, אנחנו גם תקצבנו, גם שנה שעברה, ואני חושב שגם השנה,

אלדד רבינוביץ:

השם לפרוטוקול לפני,

ציון סמולר:

ציון סמולר, בתפקיד הקודם שלי הייתי מנהל טכנולוגיות של הארגון, התפקיד החדש, אני מנהל אגף הסייבר, חדש, נעים מאוד.

בטי טסטה:

בהצלחה.

עפרה ברכה:

בהצלחה.

ציון סמולר:

תודה רבה, תודה רבה. אני חוזר אחורה שנייה, בסדר, לפני שנמשיך קדימה. היום יש לנו אפשרות של השתלטות מרחוק, למחשב הקיים בארגון שלנו, ובעצם זה מתבצע בצורה שהיא די עקומה, בסדר? כאילו בן אדם יושב בבית, הוא צריך להשתלט על המחשב שלו שנמצא פה, הרוחב פס לוקח לו זמן וכולה. אנחנו התחלנו סוג של פעילות, מי שמכיר את זה, יש לחברת מייקרוסופט אופציה A ו D – כזה, שאתה בעצם מקבל את כל הסביבת מחשב שלך, בענן. ואז שם התחלנו לשחק ולעשות פה אפליקציות שכן אדם יהיה לו את הסביבה שלו, הייעודית שלו, שממנו גולש, ממנו הוא מנתב הוא עושה את כל מה שצריך, זה נמצא בהקמה. לנושא של המוקדנים, אנחנו חשבנו על טכנולוגיה הרבה הרבה מתקדמת, יש מרכזייה שנקראת ג'נסיס, מוקד מהמתמקדים ביותר בעולם. חברת אספיר זה חברה ישראלי, יש לה את היתרונות שלה, שהיא הרבה יותר גמישה, אפשר לבקש מהם כל מיני בקשות, אבל יש להם גם את החסרונות של. חברת ג'נסיס זה חברה בגרדנר בטופ שלושה הכי חזקים בעולם, ויש לה את האפשרות הזאת, שהוא מרכזי שהיא מנוהלת בעמלה שמתומחרת לפי סביב. זה עניין של תקציב, זה לא תקציב כל כך פשוט, אבל אם הארגון מאוד מאוד מעוניין להגיע לנקודה הזאת של השרידות, זה שריד באופן אופטימאלי.

אריאלה איזק:

רגע, זה יאפשר הקלטת שיחות?

אלדד רבינוביץ:

יש לנו את זה?

ציון סמולר:

כן,

בטי טסטה:

כן, אנחנו אומרים את זה כל הזמן, הגשנו דרישה.

ציון סמולר:

הגשנו שנה שעברה, שנה שעברה וגם השנה.

בטי טסטה:

וגם השנה.

ציון סמולר:

זה לא, זה לא ממש בוצע.

אלדד רבינוביץ:

ואז זה בעצם זה עבודה מובטחת, אין, אין בעיות של,

ציון סמולר:

לא,

אלדד רבינוביץ:

אין בעיה של זליגת נתונים והכול?

ציון סמולר:

לא, לא, הכול ברמה מאובטח הכי,

אלדד רבינוביץ:

זה בשביל שהעובדים הקבועים שלך, יוכלו לעבוד מהבית.

בטי טסטה:

להיכנס לשם,

ציון סמולר:

מכל מקום.

בטי טסטה:

הם ייכנסו לא צריך לבוא למוקד, ייכנסו.

ציון סמולר:

היום יש לנו כמו (לא ברור) 365, שנמצאת היום, היום כל בן אדם כל יוזר פה בארגון שלנו יש לו כזאת סביבה, שהמילים שלו עובדים מכל מקום בעולם, בהינתן שיש לו הרשאה בעולם, אבל הוא יכול לעבוד מכל מקום, האזור הגיאוגרפי לא רלוונטי, הוא נמצא בעולם, לא משנה איפה.

אלדד רבינוביץ:

אני הבנתי שיש לך יכולת לתגבור גם, זה כתוב, שיש לך יכולת לתגבור בזמן,

בטי טסטה:

כן,

אלדד רבינוביץ:

מה זה אומר? זה אומר שיש חברת כוח אדם שיודעת לפתוח לך כמה עמדות כאילו?

בטי טסטה:

יש לי הסכם עם,

עפרה ברכה:

הם עובדים בבית כאילו,

בטי טסטה:

כן, מהבית, חלק בצפון, חלק בדרום, וזה גם טוב לנו, כדי ש - ,

ציון סמולר:

לפזר את ה - ,

בטי טסטה:

כן, אנחנו מפזרים את זה את הכוח בעצם. ואנחנו מיד, כשמתחיל אירוע חירום, אני מבקשת, יש לנו, הקו שלנו פתוח איתם, באופן קבוע, זאת אומרת שגם אם עכשיו לא יודעת מה, קרה משהו, יום שישי,

ציון סמולר:

החלפת מידע,

בטי טסטה:

עם התקלה של בזק. הם קיבלו איזה 100 שיחות, הם ישר מקבלים את השיחות של המוקד, אז זה עולה לנו, כי יש לנו גיבוי גם של השיחות, כמו שיש גיבוי חשמל, יש גם גיבוי של שיחות.

אלדד רבינוביץ:

אוטומטית זה מנותב אליהם,

בטי טסטה:

אוטומטית, ואז יחד אנחנו גם מגדירים, כמה תקציבים אנחנו צריכים לכמה שעות, כמובן שמעבירים את כל החומרים, יש קבוצת וואטסאפ קבוצה שלנו, שאנחנו, הם שואלים אותנו מתעדכנים און – ליין לגבי שיחות של תושבים.

אלדד רבינוביץ:

איך, איך את מעבירה הכשרה לאותם נציגים? נציג זה משהו מאוד מקצועי.

בטי טסטה:

אז קודם כל הכשרה אנחנו עושים אותה על בסיס קבוע, אנחנו אחת לרבעון אנחנו עושים, שיחות משותפות בינינו, עם הנציגים שלהם, יש מנהלת, יש אחמ"שית לכל אותם נציגים. בנוסף לזה כשיש עכשיו אירוע שאני צריכה אותה מידית, אז אנחנו גם מעבירים הכול במיילים, גם היום יש זום, אז אנחנו עושים רגע חצי שעה הדרכה, כל תהליך שאנחנו פותחים איתו משמרת, אנחנו מעלים אותם, או שזה יכול להיות לוואטסאפ בשיחה קולית, או שלתוך הזומים, שומעים את התדריכים יחד איתנו, וכמובן קבוצת הוואטסאפ, שאנחנו עונים להם און – ליין לכל שאלה שהם צריכים.

ציון סמולר:

יש עוד אופציה אם זה אירוע מתמשך, שזה גם קרה בעבר, פשוט מזניקים, לוקחים איזה אחמ"ש אחד שמם אותם שם. ואז הוא מנהל אותם, נותן להם את הדיווחים,

בטי טסטה:

כן, פעם הצבנו שלוחות, עכבנו שלוחות,

ציון סמולר:

כן,

בטי טסטה:

אז שלחנו את זה,

אלדד רבינוביץ:

את יודעת לוודא שזה באמת כוח אדם איכותי שמה, ושנאנשים יודעים לשמור על הפרטיות? זאת אומרת כל מיני דברים שאת יודעת לבקר מפקח, שזה עובדים שלך?

בטי טסטה:

הכול כתוב בתוך ההסכם שלנו איתם, להגיד לך שזה כמו השירות שאנחנו נותנים בתוך המוקד, לא,

אלדד רבינוביץ:

לא מצפה, גם לא מצופה.

בטי טסטה:

לא מצפה, אבל כן מצפה שהם יהיו שירותיים, ושהם ידעו לומר לנו בדיוק מה רוצה התושבים, שאנחנו אחר כך נדע לפתור את זה, אבל הם צריכים כן להבין וכמובן לתת את השירות כמו שצריך. בסדר?

אריאלה איזק:

לעניין קליטה סולארית, יש לך משהו להגיד?

בטי טסטה:

אין לי משהו להגיד, ציון, נכון? אני יודעת שכן הרחבנו עוד חברה או שתיים בתוך המוקד, זה לא רק פלאפון היום,

ציון סמולר:

זה יותר שקד, זה כל האנטנות שאנחנו רואים פה בחוץ,

בטי טסטה:

כן, זה פרטנר,

ציון סמולר:

זה שקד וגיל שכטר.

בטי טסטה:

כן,

ציון סמולר:

שהם הרחיבו את האפשרות גם פרטנר, זה נכון,

בטי טסטה:

גולן,

ציון סמולר:

מה שקורה בפלאפון,

בטי טסטה:

גולן, כן.

ציון סמולר:

הנקודה שבאירועי חירום, לרוב,

אלדד רבינוביץ:

(לא ברור) קודם כנראה.

ציון סמולר:

הכול נופל, כל הרשת סלולר, נופלת, אני בדקתי, מה קורה בטורקיה כשהיה להם את הרעידת אדמה, וכל הדברים שהיו שמה, פשוט אחד מהיועצים אצלנו, אז הוא שכן של מישו שטיפול ושלח משלחת, מה שקורה בעצם מורידים את הדורות, הרי יש את ה – G3, G4, ויורדים לרמה הכי בסיסית, ושמה הקליטה התקיימה, גם בטורקיה כשהכול קרס. ברגע שיש פה איזה אירוע חירום, מה שאני שמעתי,

אלדד רבינוביץ:

טלפונים כשרים, אז,

ציון סמולר:

מה זה?

אלדד רבינוביץ:

צריך שכל אחד יחזיק טלפון כשר,

ציון סמולר:

כן, הכשר בסוף, מה שלא פשוט, פשוט לא עובד, כי אין את הסיסמה.

אלדד רבינוביץ:

keep it simple

ציון סמולר:

כן, ומדברים על זה שבאירוע חירום פיקוד העורף יפזר במקומות הנדרשים כל מיני,

עפרה ברכה:

שיהיה לו איפה, שלא חס וחלילה רעידת אדמה,

ציון סמולר:

יש כזה כאילו כמו קופסאות כאלה סגורות שמפזרים וזורקים אותם באזורים, נותנים קליטה, יש אופציה לקליטה לוויינית, שזה עולה הרבה כסף, אבל בנקודות האלה אני חושב ש - , גם רשתות סולאריים גם זה,

אלדד רבינוביץ:

יש כן טלפון לווייני?

בטי טסטה:

יש לנו את ה - , יש כמה טלפונים לווייניים, שניים בוודאות יש,

ציון סמולר:

אני חשבתי שמעתי על איזה חמש.

בטי טסטה:

כמה, כן, זה לא שזה,

ציון סמולר:

אני לא יודע אם המשיכו את ההתקשרות איתם.

בטי טסטה:

כן.

ציון סמולר:

זה עלויות מאוד גבוהות, אני חושב שהפסיקו איתם אפילו, באמת הייתי צריך לבדוק את זה, מבחינת הכסף, זה מלא כסף לתחזק את זה.

אלדד רבינוביץ:

בסיסי צריך,

ציון סמולר:

אילון מאסק, אילון מאסק אמר שהוא עושה את זה באופן, סימולטני אבל,

אריאלה איזק:

הוא התייחס לזה,

בטי טסטה:

כן?

אריאלה איזק:

כי בסיוורים שלו הוא נתקבל בבעיה הזו של הקליטה. הוא דיבר על זה עם ראש העיר.

אלדד רבינוביץ:

(לא ברור).

אריאלה איזק:

טוב, נושא אחרון ש – לביקורת הזאת, הוא גיוס כוח אדם למצבת עובדים במוקד,

עפרה ברכה:

האמת שזה פחות אליך, זה יותר ברמה של משרד האוצר,

בטי טסטה:

אני אשמח,

עפרה ברכה:

אם אנחנו (לא ברור).

אלדד רבינוביץ:

מישהו מהחשבות, נכון? של מי ההגדרה הזאתי, שזה חייב להיות משרת סטודנט? זה הגדרה כלכלית של?

בטי טסטה:

הייתה גדרה של חברה חיצונית, חברת כוח אדם כשהביאו אותה לעירייה, כשהקימו את המוקד, חברת אמן.

עפרה ברכה:

כן,

בטי טסטה:

והייתה הגדרה בהתאם לזמן ממוצע של שיחה, כמה, מה כמות הנציגים שצריכים להיות, מה הזמן היום כמות השיחות גדולה מאוד למוקד, לצערי, בשל אילוצי תקציב לא קיבלנו תגבור של כוח אדם.

עפרה ברכה:

אבל מי קבע שזה רק סטודנטים.

אלדד רבינוביץ:

זהו, האיכות כוח אדם.

בטי טסטה:

גם האיכות מאז הקורונה, בקורונה הייתה לנו פריחה שיא, כי אנשים פוטרנו והגיעו אנשים נהדרים, הם חיפשו עבודה, ושנה לאחר מכן זהו, כולם ככה באמת התפזרו והם עברו למצב של, אני רוצה את הנוחות שלי, ואת הלייף סטייל שלי ותנו לי לעבוד מהבית, שגם זה אין לי אישור, כל מיני דברים ש - , ובטח לא שכר, הוא לא רוצים סכום מינימום,

עפרה ברכה:

את חייבת לגייס רק סטודנטית? סטודנטים, סליחה,

בטי טסטה:

רק סטודנטים, שעכשיו אני עושה,

עפרה ברכה:

זה הנחייה של משרד האוצר באמת?

בטי טסטה :

לא יודעת, אולי זה משרד הפנים, לא יודעת של מי ההנחיה הזו.

עפרה ברכה :

יש איזה שהוא (לא ברור)?

אלדד רבינוביץ :

הנחיות למוקד,

בטי טסטה :

אני יודעת שבמיקומים אחרים בארץ, כל אחד עושה משהו אחר, תל – אביב רק עובדים קבועים. עכשיו דבר ראשון אנחנו רוצים עובדים קבועים, לאו דווקא, אני כן רוצה לפתוח את התמהיל, שלא דווקא סטודנטים שיש להם, שלא רק,

אלדד רבינוביץ :

(לא ברור) תמיד.

בטי טסטה :

כן, שזה תעודה של המועצה להשכלה גבוהה, כי היום אנשים, יש הרבה קורסים, יש דברים שהם לא דווקא תארים, ואז זה פותח לנו עוד,

אלדד רבינוביץ :

גם נותן לך זיכרון ארגוני, שחלק,

בטי טסטה :

כן,

אלדד רבינוביץ :

וחלק,

בטי טסטה :

אז דווקא אני מרגישה שיש כאן, יחד, אני יושבת יחד עם משאבי אנוש, בתוך תהליכים.

עפרה ברכה :

פותרים את זה?

בטי טסטה:

אבל כן צריך לראות, כוח אדם.

אלדד רבינוביץ:

לבחון,

אריאלה איזק:

באמת לא ראיתי את ההנחיה שאמרת ש - , משאבי אנוש של העירייה, שווה לבדוק, ולנסות לשנות אותם.

אלדד רבינוביץ:

הם מוכנים לפתוח לסטודנט.

עפרה ברכה:

כן, ואיזה סוגים.

אריאלה איזק:

ויש עמדות מספיק עמדות במוקד לקלוט את כולם?

בטי טסטה:

את זה אין בעיה.

אריאלה איזק:

כן, אז,

עפרה ברכה:

גם משמרות, וגם היקף השעות של סטודנטים הוא מוגבל,

בטי טסטה:

המקום זה לא הבעיה.

עפרה ברכה:

כן,

אריאלה איזק:

כן. נמצא כי המוקד ערוך לקליטת נציגים, אך מתקשה לגייסם. בהמשך לממצאי סגירה טיפול, סגירת הטיפול בפנייה, יודגש כי הוספת תקן לעובד, שתפקידו לדגום פניות בנושא (לא ברור), ולבדוק את הטיפול תסייע בסגירת מעגל הטיפול בפנייה, תפקיד אשר לא קיים במוקד כיום, אנחנו ממליצים לפעול לאיוש התקנים הנדרשים.

עפרה ברכה:

אתם עושים עכשיו איזה שהיא בדיקה עם אגף כוח אדם כאילו, מינהל משאבי אנוש בכלל על הנושא של המוקד?

בטי טסטה:

כן,

עפרה ברכה:

רק מה?

בטי טסטה:

רק על תוספת נציגים,

עפרה ברכה:

אז בסדר, אז זה גם עולה לזה, תקבלי תוספת נציגים, אז את יכולה, להפנות אותם לאיזה אפיקים שאת רוצה,

בטי טסטה:

שוב, השאלה מה הכמות שאתה, שאנחנו נלך לקבל,

עפרה ברכה:

ברור,

בטי טסטה:

ומה היעדים שיגדירו לך, מענה, כן.

עפרה ברכה:

כן,

בטי טסטה:

טוב.

אלדד רבינוביץ:

טוב, עוד מישוהו רוצה לומר משהו?

בטי טסטה:

אני רוצה לומר תודה, באמת שהיה נעים לעבוד, שמחנו מאוד, כאילו מבחינתנו כמו שאני נותנת שירות לתושבים, אז הכול פתוח, הכול שקוף. אני מאמינה שגם מה שהנציגים מקבלים במוקד, זה מה שהם יעבירו החוצה לתושבים, ולא, אנחנו אוהבים ביקורת בונה, אנחנו בעד, ואנחנו עומדים כאילו זה, תודה לכולם על השיתופי פעולה.

אלדד רבינוביץ:

דודו, תמיד אתה מגיע בנקודה הנכונה.

דודו אמזלג:

(לא ברור) אני פה.

ציון סמולר:

חייב בוא.

אלדד רבינוביץ:

ההגדרה של עובדי מוקד שהם דווקא סטודנטים, זה הגדרה פנימית של מי?

דודו אמזלג:

הגדרה של עובדי מוקד?

אלדד רבינוביץ:

סטודנט, משרות סטודנט בלבד. זה הגדרה שהיא מחויבת חוק? שהיא מחויבת או שהיא?

ציון סמולר:

מה פתאום.

דודו אמזלג:

של משאבי אנוש.

אלדד רבינוביץ:

לא תקציבית?

דודו אמזלג:

משאבי אנוש.

עפרה ברכה:

תודה, בטי תודה רבה,

בטי טסטה:

תודה רבה.

דודו אמזלג:

כמובן שזה עדיף תקציבית, כי זה הכי זול.

אלדד רבינוביץ:

אוקי.

דודו אמזלג:

זה היסטורית, זה לא שהיה על זה דיון שנה שעברה שאני יכול לבוא ולהגיד.

אלדד רבינוביץ:

אני אגיד שתי מילים, תודה למי שהגיע, דיון חשוב, אני חושב שהוביל לשיפור, זה מוקד שגם ככה עובד כל הזמן על השיפור עצמי, אני חושב שהשילוב ביקורת חיצונית, ורצון להשתפר לקיום מנצח, תודה רבה, הישיבה נעולה.

עפרה ברכה:

תודה לך.

אריאלה איזק:

תודה.

סיום הדיון