

## שרות לקוחות

### כללי

איכות השרות הניתן על ידי העירייה לתושבי העיר הינו תחום שהינו חשוב לעירייה ולעומדים בראשה. מתוך ראייה זו והרצון לשפר את איכות השרות, הוחלט בשנת 2014 על שינוי ארגוני שישלב בתוכו אגף בראשות סמנכ"ל שיוביל את השינוי הנדרש לשיפור השרות לתושב. במסגרת האגף החדש לשרות וקהילה, הוקמה היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה, הכפופה לסמנכ"ל אגף שרות וקהילה, אשר יועדה להוביל את חזון איכות השרות תוך כדי ביצוע פיקוח ובקרה בלתי תלויים ללקוחות פנימיים וללקוחות חיצוניים, להנחיל תרבות שרות בעירייה, לספק לאגפים דוחות משוב חודשיים, לסייע בטיפול בפניות תושבים ועוד.

פניות התושבים לגורמי העירייה השונים נעשות באמצעות מגוון רחב של אמצעים, החל מפניות טלפוניות, פניות באמצעות מיילים, אפליקציות, אתרי הפייסבוק והעירייה, קבלת קהל מוסדרת, פגישות פרונטליות, מכתבים, פקסים, וכלה בפניות אל המוקד העירוני, לשכות ראש העיר, מנכ"לית ומבקר העירייה. פניות התושבים אל אגפי העירייה השונים מתועדים על ידי אחד או יותר מהכלים הבאים:

- א. מערכת ה-CRM<sup>1</sup> (באמצעות פנייה למוקד העירוני או רישום הפנייה במערכת על ידי עובד/י האגף).
- ב. תוכנת Excel.
- ג. מיילים המתוייקים במערכת ה-Office Light.
- ד. מייל אגפי או אישי של אחד מעובדי האגף.
- ה. מערכת ניהול תורים.
- ו. מרכזיית הטלפונים של העירייה.

<sup>1</sup> מערכת המוקד העירוני הקיימת בעת עריכת הביקורת

## מטרה

לבחון את איכות השרות הניתן לתושבים מאגפי העירייה : הכנסות, חינוך (ללא גני ילדים) והנדסה (מחלקות : לשכת מהנדס העיר, מחלקת הפיקוח על הבנייה, סגן מהנדס העיר, תשתיות), וכן לבחון את מידת התאמת מערכות המידע התומכות בתהליכי שרות הלקוחות תוך ראייה על חזון השרות העתידי של האגפים.

## שיטת העבודה

א. נערכו פגישות ושיחות עם בעלי התפקידים הרלוונטיים בעירייה לרבות עם הכפופים להם :

- 1) מר ר. ק. סמנכ"ל שרות וקהילה ;
- 2) מר א. צ. סמנכ"ל העירייה, ממונה על אגפי ההנדסה ואיכות הסביבה ;
- 3) גב' ג. מ. מנהלת אגף הכנסות בעירייה ;
- 4) מר ד. ר. מנהל אגף חינוך ;
- 5) גב' ש. ז. מנהלת היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה הכפופה לסמנכ"ל שרות וקהילה.

ב. נסקרו פניות שהגיעו מהציבור הן למשרד מבקר העירייה והן לאגפים.  
ג. בוצע ניתוח נתונים באמצעות תוכנת Excel ונסקרו דוחות בקרה.

## היקף הביקורת

הביקורת נערכה לסירוגין במהלך החודשים יוני-דצמבר 2015 וזאת לאור אילוצי לו"ז של האגפים השונים ובהתאם לחלונות זמן שונים במהלך התקופה. מסגרת עבודת הביקורת כללה :

- א. עריכת פגישות עם ראשי האגפים, שנבדקו במסגרת ביקורת זו (להלן - "האגפים") במטרה להבין את מדיניות השרות הנהוגה בכל אגף ואגף ואת חזון השרות של מנהלי האגפים.
- ב. עריכת פגישות עם גורמים באגפים להם ממשק/ים בהקשר של מתן השרות לתושב.

- ג. עריכת פגישות עם מנהלת היחידה לשרות ופניות הציבור באגף שרות וקהילה בעירייה במטרה לקבל ממנה תמונת מצב נוכחית של איכות השרות הניתן באגפים מנקודת המבט שלה, בכלל ועל בסיס נתונים בפרט. כמו כן, נועדו הפגישות לקבלת מושג לגבי חזון השרות של מנהלת היחידה.
- ד. קבלה של נתונים ממערכות המידע השונות התומכות בתהליכי שרות הלקוחות באגפים.
- ה. סקירת איכות השרות הניתן לתושבים.
- ו. סקירת נהלי עבודה.

## תקציר מנהלים

1. תיעוד כל סוגי פניות התושבים במערכת CRM<sup>2</sup> אחת – פניות התושבים באגפי הכנסות, הנדסה וחינוך, מתועדות באופן חלקי עד מינימלי ביותר במערכת ה-CRM מסיבות שונות כגון:
  - א. לא כל האגפים "מחברים" למערכת ה-CRM לצורך תיעוד פניות התושבים – אגף הכנסות לדוגמא.
  - ב. באגף הכנסות לא ניתן לראות תמונה כוללת של כמות הפניות למחלקות השונות, סטאטוס הפניות, ואיכות השרות הניתן לתושבי העיר.
  - ג. היקף פניות התושבים המתועד באגפים שכן, מחברים ל-CRM, הינו נמוך עד מינימאלי בחלק ניכר מהמחלקות (בעיקר באגף החינוך) וזאת בשל היקף גדול מאוד של פניות יומיות בכל אחד באמצעי הפנייה המקובלים וחוסר הזמן הנדרש להקלידם למערכת ה-CRM.
  - ד. לא ניתן לוודא כי כל פניות התושבים מתועדות במערכת ה-CRM באגפים המחברים אליה. כתוצאה מכך, לא ניתן לראות תמונה כוללת של סטאטוס איכות השרות הניתן לתושבי העיר כמו גם את כמות הפניות הכוללת של התושבים.

### המלצות:

- א. **כל סוגי הפניות** (מיילים, טלפון (לצורך שיחה או קביעת פגישה), פקס ועוד) של לקוחות העירייה ייתקבלו וייתועדו בשלב הראשון על ידי מוקד אחד ובשלב השני יועברו לטיפול המחלקות באופן ממוחשב וזאת תוך שמירה על הפרדת תפקידים בין הגורם המתעד את הפנייה, לגורם המטפל בה, בכל מחלקה ומחלקה.
- ב. פניות במייל תעשנה באמצעות טופס מוסדר באינטרנט בלבד שייתממשק למערכת ה-CRM וייצור פנייה חדשה באופן אוטומטי לטיפול האגפים והמחלקות וללא מגע יד אדם. הכוונה הינה לאפשר לתושב (לאחר זיהויו) לבחור את הנושא הנדרש לביורר ולשלוח באופן ממוכן את הפנייה לטיפול האגף הרלוונטי באמצעות מערכת ה-CRM.
- יש לוודא מול החברה שזכתה במכרז מערכת ה-CRM החדשה, כי קליטת טפסים רלוונטים, כגון הטופס לעיל, יאופיינו.

<sup>2</sup> מערכת המוקד העירוני החדשה שתוטמע במוקד העירוני ובכל יחידות העירייה בשנת 2016-7

### **תגובת אגף הכנסות:**

1. אגף ההכנסות טרם מחובר למערכת ה-CRM אך מתוכנן להתחבר למערכת זו שנרכשה ע"י הרשות וממתין להתחברות בהתאם לסדרי העדיפויות שנקבעו.
2. אגף ההכנסות מנהל את פניות התושבים באמצעות מספר כלים:
  - מערכת ניהול תורים - מערכת לניהול המידע בעקבות פניות של תושבים שמגיעים לקבלת שרות פרונטאלי. ניתן לקבל תמונה מדויקת של כמות הפונים, עפ"י חלוקה של המחלקות המטפלות והשרותים המתבקשים.
  - מערכת CRM במוקד טלפוני - הפניות הטלפוניות מגיעות למוקד חיצוני בעל מומחיות במתן מענה לפניות תושבים בעירויות. המוקד עובד עם מערכת CRM שנותנת תמונה מפורטת בנוגע לכמות הפניות, סוג הפנייה, זמן טיפול, זמן המתנה, שיחות ננטשות, איכות השרות וכו'.
  - דוחות בקרה על טיפול במיילים/פקסים ודואר המתקבלים באגף המרוכזים ע"י אחראית שרות בקבלת קהל. התקשורת הכתובה מול התושבים מתנהלת בצורה סדירה ע"י דוחות בקרה על ביצוע בקשות התושבים, תוך תיעוד הפניות, כמותן, וטיפולן.
- לסיכום, המידע אמנם אינו מרוכז אצל גורם אחד באגף אך כן מנוהל ומרוכז אצל מספר גורמים בהתאם לסוג הפנייה. כאשר תהיה מערכת CRM אחת ניתן יהיה לקבל מידע בצורה כוללת.
3. אנו ממליצים שעל מנת שנוכל לוודא כי כל הפניות מתועדות, הגורם המתעד יהיה מערכת ה-crm החדשה. פניות שתכנסנה למערכת ה-CRM יתועדו וישלחו אוטומטית לאגף/מחלקה הרלוונטי/ת. כמו כן, אנו ממליצים לחסום את האופצייה למחיקת פניות באופן כזה שלא תתאפשר בעיה של אבטחת המידע וניתן יהיה לרכז באופן כולל את כלל הפניות.
4. המלצת הביקורת כי פניות במייל תעשנה באמצעות טופס מוסדר באינטרנט בלבד שיתממשק למערכת ה-CRM וייצור פנייה חדשה באופן אוטומטי לטיפול האגפים והמחלקות וללא מגע יד אדם הינה מצויינת.

### **תגובת אגף החינוך:**

- תהליך זה נבחן על ידי צוות באגף שמונה על מנת להסדיר את תיעוד הפניות. הצוות גיבש מודל להקמת מוקד והגיש את מסקנותיו למנכ"לית העירייה. בישיבה עם מנכ"לית העירייה ולנוכח קשיים במחלקת גני ילדים הוחלט

ראשית להתמקד בגני הילדים ולאחר מכן ליישם את המודל במחלקות המטה הנוספות של אגף החינוך. בשלב מאוחר יותר, תיכנס מערכת ה-CRM החדשה שתתממשק למערכות הקיימות באגף.

2. וידוא טיפול בכל הפניות המגיעות לאגפים - לא ניתן לוודא טיפול מיטבי בכל הפניות המגיעות אל האגפים מסיבות שונות כגון: אי הזנת הפנייה למערכת CRM ו/או אי סגירת הטיפול בה ב-CRM היכן שתועדו הפניות במערכת, חוסר בבקרה מדגמית היכן שהבדיקות לא מתועדות במערכת CRM. **המלצה:** בנוסף להמלצה בסעיף אי לעיל, לקבוע רפרנט אגפי לצורך בקרה על הטיפול בפניות המגיעות לאגף, דרך מערכת ה-CRM ולבחון כפיפות ניהולית של הרפרנט לאגף או ליחידה לשרות ופניות הציבור. **תגובת אגף הכנסות:** יחידת השרות ופניות ציבור תוכל להוציא כל מידע שתחפוץ באמצעות מערכת ה-CRM. היום אחראית שרות (רפרנטית) כפופה ניהולית ומקצועית לאגף ויש בכך יתרונות משמעותיים. **תגובת אגף החינוך:** ראה תגובתנו לסעיף 1.

3. טיפול מיטבי בפניות של תושבים יותר מפעם אחת לאותה מחלקה ו/או ליותר ממחלקה אחת - תושבים רבים מנסים לקדם את הטיפול בפנייתם באמצעות פנייה חוזרת לאותה מחלקה ו/או פנייה למספר מחלקות במקביל. הדבר יוצר חוסר יעילות בטיפול בפנייה בודדת ומגדיל את תשומות הזמן המושקעות בה בפועל, למול אלה שהיו מושקעות בה בטיפול של גורם אחד כנדרש. **המלצה:** כל סוגי הפניות (מיילים, טלפון לצורך שיחה או קביעת פגישה), פקס ועוד) של לקוחות העירייה יתקבלו ויתועדו בשלב הראשון על ידי מערכת CRM אחת (במוקד אחד או יותר). **תגובת אגף הכנסות:** תיעוד במערכת CRM אחת, מוקד אחד לא הכרחי - זמן תקן עולה ומיותר כאשר יש מערכת כזו. **תגובת אגף החינוך:** ראה תגובתנו לסעיף 1.

4. יש לתת מענה בכתב למכתבים תוך 45 יום (בהתאם לחוק תיקון לסדרי מנהל - החלטות והנמקות, 1958) - לאור העובדה כי לא כל פניות התושבים מתועדות בכלל ופניות התושבים באמצעות מכתבים אינן מתועדות באופן

פרטני, לא ניתן לוודא כי ניתן מענה למכתבים בהתאם לחוק תוך 45 יום ממועד הגעת המכתב למחלקה.

**המלצה:** תיעוד פניות התושבים המגיעות במכתב בנפרד וביצוע בקרה על הנושא עד לשלב בו כל פניות התושבים תתועדנה במוקד אחד, דבר שייאפשר ביצוע בקרה ממוחשבת בנושא.

**תגובת אגף הכנסות:** כל הפניות שמגיעות למחלקה בפקס/מייל ודואר מתועדות בדוח בקרה, וקיימת בקרה על מענה תוך 14 עד 21 יום תלוי בסוג הפנייה.

**תגובת אגף החינוך:** כל מחלקה מתעדת את הפניות הכתובות אליה. לרוב תהליכים באגף החינוך הינם ארוכי טווח. בשל כך לכל פונה ניתנת תשובת ביניים המסבירה כי הפנייה התקבלה והנושא בטיפול ובבדיקה. לאחר תום תהליך הברור והבדיקה הפונה מקבל תשובה סופית בפרק זמן שאינו מגיע ל-45 יום.

**חשוב להדגיש** במקרים בהם הוגשו במכתבי עירעורים/בקשות שיבוץ - הרי שכל בקשה נבחנת לגופה והפונה מקבל תשובה בתום התהליך. לכשתכנס מערכת ה-CRM החדשה יתאפשר מעקב מלא אחר פניות בשל התממשקותה עם תוכנת ה-outlook והמערכות השונות באגף.

5. משוב על שיחות הנערכות עם תושבים במחלקות - שיחות הנערכות במחלקות עם התושבים אינן מוקלטות, לכן, לא נערכים משובים על איכות השיחות.

**המלצה:** לתת משוב על שיחות מוקלטות של תושבים עם נציגי המחלקות - תלוי יכולת מחשובית במערכת ה-CRM החדשה.

**תגובת אגף החינוך:** מפאת סוגיית צינעת הפרט ולנוכח העובדה כי בפניות התושבים עולים תכנים רגישים ומידע חסוי ועדיין אנו סבורים כי מהלך זה אינו נכון. לכשיוחלט על הקמת מוקד יובא הנושא לדיון חוזר.

6. דוחות הבקרה הקיימים שהתקבלו מהאגפים (בין אם מקורם באגף הכנסות ובין אם מקורם ממערכת CRMc - חסרה נראות של פרמטרים חשובים בדוחות לצורך ביצוע ניתוחים כגון: שם העובד מעביר הפנייה, שם העובד שהועברה אליו הפנייה, תאריך העברת הפנייה, השעה בה הועברה הפנייה לטיפול, זמן התקן לטיפול בכל אחד מסוגי הפנייה, תאריך סיום הטיפול

בפנייה, זמן בפועל לטיפול בפנייה, פער הזמן בין זמן הטיפול בפועל למול זמן התקן, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד וסוג פנייה, האם מדובר בפנייה חוזרת ועוד.

**המלצה:** להכניס פרמטרים אלה לדוחות הבקרה וזאת לאחר הכנסתם

למערכת ה-CRM והזנתם בכל פניית תושב.

**תגובת אגף הכנסות:** אחראית קבלת קהל מרכזת אצלה דוחות בקרה אשר

מכילים את הפרמטרים הללו בכל הקשור לפניות המגיעות בפקס/מייל.

**תגובת אגף החינוך:** במסגרת המודל שנבחן בימים אלו יבוצע מיפוי מחדש של

כל הפרמטרים ועדכון הנתונים. מידע זה ייאסף ויועבר במסגרת הקמת מאגר

הנתונים למערכת ה-CRM החדשה.

7. חסרים דוחות בקרה נוספים בחיתוכים שונים כגון: כמות ימי עבודה

בחודש, סך היקף פניות, סך פניות שננטשו, סך פניות שנענו, זמן טיפול

ממוצע חודשי ברמת מחלקה באגף, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד ומחלקה

באגף, חריגה מזמני תקן ועוד.

**המלצה:** להכניס פרמטרים אלה לדוחות הבקרה וזאת לאחר הכנסתם

למערכת ה-CRM והזנתם בכל פניית תושב.

**תגובת אגף החינוך:** מרכזיית טלפונים חדשה צפויה להיכנס לאגף החינוך

בחודש מרץ. לאחריה, כל נתוני הטלפון של האגף יהיו מדידים.

8. סוגי הבירורים המתועדים במערכת CRM אינם מוגדרים באופן מיטבי -

במוקד הגבייה מגע"ר בחודשים ינואר-יוני 2014 נמצא כי כ-32% במוצע

מכל סוגי הפניות היו מסוג "בירורים". כמו כן, חסר זמן תקן לטיפול

במסמכים ויש צורך למפות את תהליך הטיפול המובנה בכל פנייה ופנייה.

כמו כן, מנהלת אגף הכנסות לא קיבלה מזה מספר חודשים דוחות בקרה

כאמור מחברת מגע"ר.

**המלצה:** להגדיר את סוגי הבירורים באופן מיטבי ולשלוח למנהלת אגף

הכנסות דוחות בקרה חודשיים.

**תגובת אגף הכנסות:** בטיפול. בימים אלו אנו מטפלים בסוגיה של פילוח נתוני

פניות בנושא "בירורים". כמו כן, דוחות בקרה נשלחים באופן סדיר כל חודש.

**תגובת אגף החינוך:** מגע"ר.

9. הגדרת זמן תקן לטיפול בכל סוגי הפניות למחלקות - נמצא כי לא בכל סוגי הפניות הוגדר זמן תקן לטיפול וכן, לא מופו תהליכי הטיפול המובנה בכל סוגי הפניות בכל אחת מהמחלקות.

**המלצה:** להגדיר זמן תקן לכל סוג פנייה בכל מחלקה ולמפות את תהליך הטיפול המובנה בכל סוג פנייה.

**תגובת אגף החינוך:** במסגרת המודל שנבחן בימים אלו יבוצע מיפוי מחדש של כל הפרמטרים ועדכון הנתונים. מידע זה ייאסף ויועבר במסגרת הקמת מאגר הנתונים למערכת ה-CRM החדשה.

10. טיפול בחוסר שביעות רצון של תושבים מאיכות הטיפול הניתן על ידי המחלקות באגפים חינוך והנדסה - לאחר שנשלחה הודעת SMS לתושב כדי לדרג את איכות השרות שקיבל, מטפל רכז השרות ביחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה בכל הפניות שנסגרו על ידי התושבים ב-"חוסר שביעות רצון" ולא מבוצע טיפול על ידי המחלקה עצמה.

**המלצה:** להחזיר הטיפול בפניות שנסגרו בחוסר שביעות רצון של התושב על ידי המחלקה עצמה ולא על ידי רכז השרות ביחידה לשרות ופניות הציבור.

**תגובת אגף הכנסות:** לא רלוונטי לאגף ההכנסות.  
**תגובת אגף החינוך:** אנו חושבים שנכון שגורם נייטרלי יבקר את חוסר שביעות הרצון באשר לפניות אלו. יחד עם זאת, אנו מבקשים לקבל דיווח מהיחידה לשרות ופניות הציבור על פניות אלו על מנת לבצע בקרה ולמידה.

11. פרסום סוגי הפניות המטופלות על ידי המחלקות באגפים השונים - מצפייה שערכה הביקורת, בשעות קבלת הקהל באגף הנדסה, עולה כי תושבים רבים לא יודעים לאיזו מחלקה עליהם לפנות לצורך הטיפול בפניותם. כתוצאה מכך, נעשית לעיתים יותר מפנייה אחת, לאחת המחלקות בהקשר של פנייה בודדת.

**המלצה:** פרסום סוגי הטיפול הניתנים על ידי המחלקות השונות באגף הנדסה בטרם הכניסה למחלקות באגף, באתר האינטרנט של העירייה ובאפליקציה העירונית.

### תגובת אגף שרות וקהילה לתמצית הממצאים :

1. מוקד שרות 106 מהווה כתובת עירונית אליה ייפנו לקוחות העירייה. המוקד יינתב את הפניות למחלקות באמצעות מערכת CRM.
2. כל פנייה של לקוחות העירייה המתקבלת במחלקות העירייה (באמצעות מייל, טלפון, פרונטלי, מסרון וכו') נדרשת להיות מתועדת במערכת CRMc הקיימת היום. במידה ולא קיימת המערכת במחלקה, יש לפנות למוקד שרות 106 עם פרטי הפנייה והמוקד יתעד אותה ואופן הטיפול בה.
3. נדרש שבכל מחלקה יהיה רפרנט שרות שיהיה כפוף מקצועית ליחידה לשרות ופניות ציבור.
4. בקרת איכות - יש לבצע בקרת איכות השרות באופן שוטף הן ע"י האגף ובנוסף ע"י היחידה לשרות ופניות ציבור אשר ממונה על נושא השרות באופן חוצה ארגון. הבקרה תעשה בדרכים מגוונות כמו: האזנה לשיחות מוקלטות, לקוח סמוי, סקרי שביעות רצון, תצפיות ועוד.
5. מערכת CRM נמצאת לקראת סיום שלב א' (חיבור המוקד וכל עמדות התפעול הקשורות). לאחר מכן, בשלב ב', יחוברו כל אגפי העירייה האחרים. עד אז, יש לדאוג כי כל פנייה בכל דרך שתגיע לארגון, תתועד במערכת CRMc באמצעות מוקד שרות 106.
6. יש לשאוף לשעות קבלת קהל מוסדרות בכל מחלקה עירונית רלוונטית, להפרידה משעות מענה טלפוני, לפרסם זאת בכל אמצעי לציבור.
7. אמצעים מקוונים - דגש מיוחד יושם על הנגשת המידע באמצעות כלים מקוונים לרבות טפסים, אישורים וכן מערכת לקביעת זימון תורים ו/או תיאומי פגישות באגפים השונים.

### תגובת אגף הנדסה

מקבלים את ממצאי הביקורת. במהלך שנת 2016, הוכפפו מחלקת עבודות ציבוריות ומחלקת חשמל ומאור רחובות לאגף איכות הסביבה. פניות הציבור למחלקות אלו מטופלות במרכז שליטה תפעולי שהוקם ומבצע בקרה יומית ושוטפת על זמני עמידה בתקן, חריגות טיפול ועוד. בנוסף, מחלקת תחזוקת מבנים, מטופלת אף היא, על ידי המשל"ת. כמו כן, אגף ההנדסה במסגרת שדרוג מערכת CRM בכלל אגפי העירייה,

אמור להתממשק במהלך שנת 2016 ובכך להבטיח טיפול ומעקב ושרות טוב יותר בין המחלקות באגף ואל מול התושבים הפונים.

### להלן עיקריי ההמלצות לכלל אגפי העירייה:

1. אפיון הצרכים והתהליכים הנדרשים למתן שרות איכותי ואפקטיבי על ידי היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה, שתהיה גם הגורם המקצועי שיהיה אחראי על בקרת בלתי תלויה ועל קידום תהליכים, יוזמות והמלצות לצורך שיפור מתמיד.
2. לקבוע חזון עתידי של שרות הלקוחות בכלל והן של יכולת ראש העיר, ב-"לחיצת כפתור", לראות תמונה מלאה של סטאטוס שרות הלקוחות הניתן לתושבי העיר לכל תקופה שיבחר.
3. מאחר ובמסגרת ביקורת זו נבדק נושא איכות השרות הניתן לתושבים ב-3 אגפים בעירייה ולאור העובדה כי מאפייני השרות שזוהו בכל אחד מהאגפים נמצאו דומים, ניתן להקיש כי ההמלצות שהובאו במסגרת דוח ביקורת זה מתאימות לתפיסת שרות רוחבית קרי, חוצת כל אגפי העירייה באופן בו כל הפניות של תושבי העיר יתקבלו ויתועדו בשלב הראשון על ידי מערכת CRM אחת (במוקד אחד או יותר), פקס אחד ומייל אחד עבור כל אגף שהגישה אליו תהיה באמצעות מילוי של טופס ממוחשב באינטרנט שיכלול את זיהוי הפונה, האגף, נושא הפנייה ועוד. כל הפניות החדשות שיווצרו במערכת CRM יועברו לטיפול המחלקות באופן ממוחשב תוך שמירה על הפרדת תפקידים בין הגורם המתעד את הפנייה לגורם המטפל בה בכל מחלקה ומחלקה.  
**תגובת אגף הכנסות: תגובות בנושא מפורטות בהמלצות.**
4. כל פניות התושבים יתועדו במערכת מידע אחת (להלן - "CRM"), כאשר לכל עובד בכל מחלקה תהיה גישה ל-CRM בהתאם להרשאותיו.
5. קביעת פגישה במחלקות ו/או בקשה לשיחה טלפונית יוכלו להיות מתואמים או דרך המוקד או באמצעות האינטרנט.  
**תגובת אגף הכנסות: מתקימות פגישות לקידום נושא הדיגיטל באגף כגון: קביעת תורים מראש, מילוי ושליחת טפסים באפליקציה, אפליקציית רובי-רובוט טלפוני שממתין במקום התושב על קו הטלפון לקבלת מענה מנציג וקושר ביניהם בעת המענה.**

6. ניתוח הנתונים ממערכת ה-CRM כמו גם, המעקב והבקרה על איכות השרות הניתן על ידי המחלקות, יבוצע על ידי היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה הכפופה לסמנכ"ל שרות וקהילה, שהינה גורם בלתי תלוי המיישם את עיקרון הפרדת התפקידים בין הגורם התפעולי לגורם המבקר אותו.
7. קבלת קהל תיקבע לימים ושעות קבועים ולא תתאפשר לכל אורך השבוע כפי שמתאפשר, במועד עריכת הביקורת, באגף החינוך.
8. לבחון אפשרות לניהול תורים במקום במערכת ניהול תורים הנוכחית, במודול של ה-CRM, תוך הזנת פרטי זיהוי תושב בכל פנייה לקבלת קהל במחלקות וזאת במטרה לאפשר ניתוח מלא של הפניות עד לרמת התושב.
9. להרחיב את כמות הפרמטרים בדוחות הבקרה הקיימים במערכת ה-CRM המועברים לטיפול מנהלי האגפים ומנהלי המחלקות במטרה לבנות דוחות בקרה מבוססי פרמטרים שונים כדי לאפשר הבנה רחבה יותר של חריגים כאלה ואחרים.
10. להגדיר תקן זמן לכל אחד מהנושאים הנבדקים ומבוקרים בכל מחלקה ומחלקה.
11. להרחיב את היקף הנושאים המבוקר בכל מחלקה ומחלקה כך שהנושא "כללי" יכיל שיעור נמוך של פניות.
12. להגדיר את תהליך הטיפול המצופה בכל סוג פנייה ואת תקן הזמן עבור כל אחד משלבי התהליך כאמור ולהטמיעו ב-CRM.
13. לאפשר במערכת ה-CRM לקלוט פניות תושבים ממדיות שונות כגון E-Mail, פקס, מכתבים, טופס מובנה באתר האינטרנט של העירייה ועוד וזאת במטרה לבטל עד כמה שניתן את הצורך להקליד פניות.
14. לכתוב נהלי עבודה לנושאים נוספים, שונים, כגון: פרק הזמן למענה על מכתבים, לרבות הגורם האחראי על המענה למכתבים, תדירות העברת דוחות הבקרה למנהלי האגפים, מנהלי המחלקות, לסמנכ"ל שרות קהילה, ראש העיר ועוד.

## לסיכום מומלץ:

1. לקיים דיון בראשות מנכ"לית העירייה לשם הקמת צוות תיקון ליקויים/ רפרנטים להתנעת תהליך תיקון ומעקב בכל אחד מהאגפים ולצורך קבלת החלטות בנושאים המפורטים להלן, תוך קביעת לו"ז לביצוע:
  - א. קביעת החזון העתידי של שרות הלקוחות בכלל והן של יכולת ראש העיר, ב-"לחיצת כפתור", לראות תמונה מלאה של סטאטוס שרות הלקוחות הניתן לתושבי העיר לכל תקופה שיבחר.
  - ב. מינוי צוות לתיקון ליקויים/רפרנטים להובלת התהליך תוך הצגת חלופות למנכ"לית העירייה.
  - ג. החלטה כי כל הפניות של תושבי העיר יתקבלו ויתועדו במערכת CRM אחת ובמוקד אחד או שפניות תושבי העיר יתקבלו ויתועדו במערכת CRM אחת ובמספר מוקדים כל זאת, במטרה לוודא כי הגורם המתעד את הפנייה אינו הגורם המטפל בפנייה (הפרדת תפקידים).
  - ד. החלטה על סוגי הפניות (טלפוניות, פקס, מייל וכו') שינותבו לטיפול המוקד/המוקדים.
  - ה. בהמשך להחלטה בנוגע לסעיף ב', בחירת המוקד/המוקדים אליו/אליהם ינותבו כל סוגי פניות התושבים.
  - ו. קביעת האגפים החדשים בהם יותקנו רישיונות של מערכת ה-CRM החדשה (כגון אגף הכנסות).
  - ז. החלטה לגבי תיעוד מענה לכל הפניות המנותבות אל האגפים באמצעות מערכת ה-CRM החדשה.
  - ח. החלטה על תיאום פגישה במחלקות ו/או בקשה לשיחה טלפונית עם עובדים במחלקות דרך המוקד/ים או באמצעות האינטרנט ולא ישירות עם עובדי המחלקה (הפרדת תפקידים ותיעוד כל סוגי הפניות/פגישות).
  - ט. החלטה על ימים ושעות קבלת קהל קבועים באגף החינוך במטרה לאפשר לעובדי האגף אפשרות למענה על פניות המגיעות אליו באמצעות מערכת ה-CRM.
  - י. קביעת הגורם שיהיה אחראי על בחינת האפשרות לניהול תורים במקום מערכת ניהול התורים הנוכחית, במודול של ה-CRM. כל זאת, תוך הזנת פרטי זיהוי תושב בכל פנייה לקבלת קהל במחלקות וזאת במטרה לאפשר ניתוח מלא של הפניות עד לרמת התושב.

- יא. החלטה מתי יתחיל ויסתיים תהליך הגדרת הטיפול המצופה בכל סוג פנייה ואת זמן התקן עבור כל אחד משלבי התהליך כאמור ולהטמיעו ב-CRM כמו גם, קביעת הגורם בכל אגף שיהיה אחרי להגדיר תקן זמן לכל אחד מהנושאים הנבדקים ומבוקרים בכל מחלקה ומחלקה וכן ירחיב את היקף הנושאים המבוקר בכל מחלקה ומחלקה כך שהנושא "כללי" יכיל שיעור נמוך של פניות.
- יב. החלטה על הגורם שיהיה אחראי על יישום קליטת פניות תושבים במערכת ה-CRM ממדיות שונות כגון E-Mail, פקס, מכתבים, טופס מובנה באתר האינטרנט של העירייה ועוד וזאת במטרה לבטל עד כמה שניתן את הצורך להקליד פניות.
- יג. החלטה על הגורם שיהיה אחראי על ניהול תהליך קביעת הנהלים החדשים שיכתבו ויטמעו.

## המסגרת הנורמטיבית

חוק לתיקון סדרי המינהל (החלטות והנמקות), תשי"ט-1958

בסעיף 2 לחוק נקבע כדלהלן:

**"חובת מתן תשובה במועד (תיקון מס' 1) תשל"ט-1969 (תיקון מס' 3) תשל"ה-1995**

2. (א) נתבקש עובד הציבור, בכתב, להשתמש בסמכות שניתנה לו על פי דין, יחליט בבקשה וישיב למבקש בכתב בהקדם, אך לא יאוחר מארבעים וחמישה ימים מיום קבלת הבקשה.

(ב) האמור בסעיף קטן (א) לא יחול –

(1) כשהעניין נושא הבקשה טעון חקירה על פי דין;

(2) כשנקבע בדין מועד אחר למתן תשובה;

(3) כשהתברר, לאחר בדיקה, שהעניין נושא הבקשה טעון בדיקה או דיון נוספים;

(4) כשקיימים לגבי העניין נושא הבקשה הסדרים שלפיהם המועד לדיון הוא מאוחר מהמועד האמור בסעיף קטן (א).

**(תיקון מס' 3) תשל"ה-1995**

(ג) במקרים האמורים בסעיף קטן (ב) יודיע עובד הציבור למבקש, בכתב ובהקדם, אך לא יאוחר מארבעים וחמישה ימים מיום קבלת הבקשה, את הטעם מן הטעמים האמורים שעל פיו נמנע מהשיב במועד, ויביא הודעתו לידיעת הממונה עליו; היה הטעם אחד האמורים בפסקאות (2) או (4) לסעיף קטן (ב), תכלול ההודעה גם את המועד למתן התשובה או מועד הדיון, ואם היה הטעם האמור בפסקה (3) לסעיף קטן (ב) – תפרט אותו ההודעה במידת האפשר.

(ד) עובד הציבור יודיע על החלטתו למבקש מיד לאחר קבלתה."

**נוהל "טיפול בפניות לקוחות"-CE05 - הנוהל הינו נוהל חדש שההטמעה שלו טרם**

החלה במועד עריכת הביקורת. פורום שולחן עגול ובו נציגי לשכות הנהלה, החל

להתכנס לקראת סוף שנת 2015 במטרה להתחיל להטמיע אותו.

## ממצאים והמלצות

### 1. אגף הכנסות

#### 1.1. תיעוד הטיפול בפניות התושבים

רקע:

- פניות לאגף הגביה מגיעות באמצעות סוגי הפנייה הבאים :
1. פניות למוקד הטלפוני מגע"ר ;
  2. פניות טלפוניות ישירות לעובדי האגף ;
  3. פניות בפקס לאגף ;
  4. פניות במייל לאגף ;
  5. פניות פרונטליות תוך שימוש במערכת ניהול תורים שבאגף ;
  6. פניות דרך לשכת ראש העיר ;
  7. פניות דרך מבקר העירייה ;
  8. קבלת קהל במחלקות השונות כגון : גביה, אכיפה וכו' ;
  9. אתר עירוני ;
  10. פייסבוק ;
  11. פניות מהמוקד העירוני.

יש לציין בנוסף, כי נמסר לביקורת כי מנהלת אגף הכנסות בוחנת ייעול של תהליך קבלת אישורים לטאבו במטרה לייעל ולקצר את השרות הניתן לתושבים.

#### ממצאים:

- א. מזכירת האגף מרכזת נתונים מהסוגים הבאים בלבד : פניות במייל, פניות בפקס, פניות דרך לשכת ראש העיר, פניות דרך לשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור. כתוצאה מכך, חסר גורם המרכז את כל סוגי הפניות המופנות לאגף וזאת הן לצורך היכולת לראות את היקף הפניות הכולל לאגף והן לצורך ביצוע ניתוחים ובקורות.
- ב. מזכירת האגף שולחת כל סוף חודש פנייה, לקבלת סטאטוס הטיפול בפניות שהועברו לעובדים. העובדים מחזירים אליה את סטאטוס הפנייה אותו היא מזינה בקובץ האקסל בו היא מנהלת את הפניות שהתקבלו

כאמור. מזכירת האגף לא מבצעת בדיקה (לפחות מדגמית) לצורך וידוא סטאטוס הטיפול שהועבר אליה.

- ג. האגף אינו מחובר למערכת ה-CRM. כתוצאה מכך, לא ניתן לשלוח לתושבים SMS בו הם מתבקשים לדרג את השרות אותו קיבלו ממחלקות האגף וכן לא ניתן לבצע בקרת שרות.
- ד. מצפייה שערכה הביקורת, בשעות קבלת הקהל באגף הכנסות, עולה כי אזרחים רבים לא יודעים לאיזו מחלקה עליהם לפנות לצורך הטיפול בפנייתם. כתוצאה מכך, נעשית לעיתים יותר מפנייה אחת לאחת המחלקות בהקשר של פנייה בודדת.
- ה. לאור העובדה כי לא כל הפניות מתועדות במערכת ה-CRM ובכלל, לא ניתן לדעת האם ניתן מענה תוך 45 יום לתלונות בהתאם לחוק: לתיקון סדרי המינהל (החלטות והנמקות), תש"ט-1958 - ייחובת מתן תשובה במועד (תיקון מס' 1 (תש"ט-1969) (תיקון מס' 3 תש"ה-1995) -סעיף 2.א בו נתבקש עובד הציבור, בכתב, להשתמש בסמכות שניתנה לו על פי דין, יחליט בבקשה וישיב למבקש בכתב בהקדם, אך לא יאוחר מארבעים וחמישה ימים מיום קבלת הבקשה וכן, לא ניתן לבצע מעקב ובקרה אחר איכות הטיפול בפניות.
- ו. שיחות הנערכות במחלקות עם התושבים אינן מוקלטות, לכן לא נערכים משובים על איכות השיחות.

### תגובת אגף הכנסות לסעיפים א'-ו' :

- ייעול תהליך קבלת אישורים לטאבו טופל. תהליך קבלת אישורים לטאבו התייעל בצורה משמעותית, נכון להיום תושב המבקש אישור לטאבו לדירה רגילה, מקבל את האישור תוך יום עסקים בלבד, לאחר קבלת האישור מקבל שיחת טלפונית המעדכנת אותו כי האישור מוכן ומוזמן להגיע לקבל אותו או שאם מעוניין נשלח לו אותו בדואר.
- סעיפים א+ב :** הנתונים אינם מרוכזים עוד אצל מזכירת האגף. קיים תפקיד חדש באגף - אחראית קבלת קהל שתפקידה לרכז את פניות התושבים, הן בתקשורת הכתובה והן הפרונטלית. היא מנתבת את קהל הפונים בשעות עומס, מקבלת אליה מקרים מורכבים, מרכזת את הפניות במיילים/פקסים/דואר, מחלקת את העבודה ומבצעת בקרה על הביצוע.

3. **סעיף ג** : כפי שציינו האגף ממתין להתחברות למערכת ה-CRM החדשה.
4. **סעיף ד** : נעשית בימים אלו עבודה על מערכת ניהול התורים בכניסה למחלקה, המטרה לפשט אותו ושהתושבים לא יתבלבלו בכניסתם למחלקה.
5. **סעיף ה** : ראו התייחסות בסעיף 4 בתקציר מנהלים.
6. **סעיף ו** : יש לציין כי מרבית השיחות המתקבלות מתקבלות במוקד החיצוני ולא באגף עצמו. כל השיחות המתקבלות במוקד החיצוני מוקלטות ונערכים משובים על איכות השרות באופן סדיר. בדיקת לקוח סמוי אמורה להתבצע בעתיד ע"י יחידת השרות בעירייה.

### **המלצות:**

- א. כל הפניות הטלפוניות והפניות באמצעות המייל/פקס לכל המחלקות באגף הכנסות ינותבו למערכת CRM אחת (במוקד אחד או יותר) וזאת לצורך הפרדת תפקידים בין הגורם הרושם את הפנייה במערכת המידע לבין הגורם המטפל. המוקד יזין את הפנייה ויפנה את הפנייה לטיפול הגורם המתאים באגף.
- תגובת אגף הכנסות** : מכיוון שיש לנו כבר מוקד חיצוני, מקצועי עם מנהלת ידע מסודרת, שמטפל קרוב ל-3,500 פניות, אין טעם לערב מוקד נוסף שיזין את הפקסים והמיילים טרם העברתם למחלקה, בנוסף כאשר תהיה מערכת ה-CRM החדשה כל התיעוד יוכל להתבצע דרכה.
- ב. רישום כלל הפניות לאגף הגבייה במערכת CRMc אחת.
- תגובת אגף הכנסות** : **מתוכנן בעתיד**.
- ג. בקשה לזיהוי הפונה בגינו נמסרת הפנייה לצורך קישורה לפניות אחרות של אותו פונה ווידוא כי פנייה ספציפית לא תירשם יותר מפעם אחת.
- ד. קביעת רפרנט אגפי שיוודא טיפול בכל הפניות שהגיעו דרך מערכת ה-CRM בהתאם לתקני הזמן שנקבעו לכל סוגי הפניות. כמו כן, יש לבחון כפיפות ניהולית של הרפרנט לאגף או ליחידה לשרות ופניות הציבור.
- תגובת אגף הכנסות** : **בוצע**.
- ה. ניתוח הנתונים ממערכת ה-CRM כמו גם המעקב והבקרה על איכות השרות הניתן על ידי המחלקות, יבוצע על ידי היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה הכפופה לסמנכ"ל שרות וקהילה, שהינה גורם בלתי

תלוי המיישם את עיקרון הפרדת התפקידים בין הגורם התפעולי לגורם המבקר אותו.

- ו. קיום תהליך משותף של האגף והיחידה לשרות ופניות ציבור להפקת לקחים וקידום תהליך מתמיד לשיפור השרות.
- ז. פרסום סוגי הטיפול הניתנים על ידי המחלקות השונות באגף הכנסות בטרם הכניסה למחלקות באגף, באתר האינטרנט של העירייה ובאפליקציה העירונית.

## 1.2. דוחות בקרה באגף הכנסות

רקע:

קיימים מספר מקורות נתונים לפניית התושבים: מערכת ניהול תורים, מערכת מגע"ר, קובץ ניהול הפניות בניהול מזכירת האגף. מקורות נתונים אלה מנותחים ברמות כאלה ואחרות על ידי עובדי האגף המנהלים אותם.

### ממצאים:

- א. בחלק מהדוחות שהתקבלו מהאגף, חסרים נתונים החשובים לצורך ביצוע ניתוחים כגון: שם העובד מעביר הפנייה, שם העובד שהועברה אליו הפנייה, תאריך העברת הפנייה, השעה בה הועברה הפנייה לטיפול, זמן התקן לטיפול בכל אחד מסוגי הפנייה, תאריך סיום הטיפול בפנייה, זמן בפועל לטיפול בפנייה, פער הזמן בין זמן הטיפול בפועל לזמן התקן, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד וסוג פנייה, האם מדובר בפנייה חוזרת ועוד.
- ב. חסרים דוחות בקרה נוספים בחיתוכים שונים כגון: כמות ימי עבודה בחודש, סך היקף פניות, סך פניות שננטשו, סך פניות שנענו, זמן טיפול ממוצע חודשי ברמת מחלקה באגף, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד ומחלקה באגף, חריגה בזמני תקן ועוד.
- ג. מפילוח הפניות למוקד הגביה מגע"ר בחודשים ינואר-יוני 2014 נמצא כי כ-32% בממוצע מכל סוגי הפניות הינן מהסוג "בירורים". כמו כן, חסר זמן תקן לטיפול במסמכים ויש צורך למפות את תהליך הטיפול המובנה בכל פנייה בפנייה.
- ד. שיחות הנערכות במחלקות עם התושבים אינן מוקלטות, לכן לא נערכים משובים על איכות השיחות.

ה. מנהלת אגף הכנסות לא קיבלה בחציון האחרון לשנת 2015 דוחות בקרה מחברת מגע"ר.

### **תגובת אגף הכנסות לסעיפים א'-ה':**

1. אחראית קבלת קהל מרכזת אצלה דוחות בקרה אשר מכילים את הפרמטרים הללו.
2. דוחות מסוג זה יהיו ב-CRM החדשה.
3. בטיפול. בימים אלו אנו מטפלים בסוגיה של פילוח נתוני פניות בנושא "בירורים".
4. מתוכנן בעתיד לבצע סקרי שביעות רצון לתושבים שפנו למחלקה, ביצוע לקוח סמוי.
5. טופל. דוחות מתקבלים מידי חודש.

### **המלצות:**

- א. יש להוסיף פרמטרים נוספים הנחוצים לפילוחי בקרה בדוחות המשמשים את האגף.
- ב. יש לאפיין דוחות בקרה נוספים בפילוחים שונים כמתואר לעיל.
- ג. יש להגדיר את סוגי הבירורים העיקריים ולסווג את מהות פניות התושבים בהתאם על מנת לאפשר ניתוח תמהיל הפניות, כך שניתן יהיה לפעול לשיפור השרות בכל התחומים הנמדדים.
- ד. יש לעדכן את תקני הזמן לטיפול בפניות וכן להגדיר בנוהל עבודה אילו פילוחי בקרה נדרש לבצע ואת תדירותם.
- ה. יש לכתוב תוכנית עבודה משותפת של אגף הכנסות בשיתוף היחידה לשרות ופניות ציבור לצורך בניית מערך לשיפור השרות.

## 2. אגף החינוך (ללא גני ילדים)

### 2.1 תיעוד הטיפול בפניות התושבים

רקע:

פניות אל מחלקות אגף החינוך (ללא גני ילדים) מגיעות באמצעות סוגי

הפנייה הבאים:

1. CRMc ;
2. פניות טלפוניות ישירות לעובדי האגף ;
2. פניות בפקס לאגף ;
3. פניות במייל לאגף ;
4. פניות דרך לשכת ראש העיר ;
5. פניות דרך מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור ;
6. קבלת קהל במחלקות השונות ;
7. אתר עירוני ;
8. פייסבוק ;
9. פניות מהמוקד העירוני.

יש לציין כי מאז שנעשתה התערבות של היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה בעקבות ניתוח נתונים שהציג את איכות השרות הניתן לפניות בנושא גני ילדים, הועבר הטיפול בפניות מחלקת גני ילדים **למוקד מגע"ר**, ורק פניות צוותי חינוך למחלקת גני ילדים נענות טלפונית (יש פניות הורים שמגיעות ממגע"ר ומטופלות על ידי המחלקה) כיום על ידי צוות מחלקת גני ילדים. בעקבות מהלך זה, חלה עליה משמעותית בפרמטרי איכות שרות שונים (כגון: שיעור המענה, זמן המתנה ועוד) של מחלקת גני ילדים **כמפורט בנספחים א'-ב'.**

### ממצאים:

א. אגף החינוך מחובר למערכת ה-CRMc אולם מניתוח נתוני דוחות הביצוע, שהועברו אל מנהל אגף החינוך לגבי החודשים יולי-ספטמבר 2015, עולה כי שיעור הזנת הפניות במערכת ה-CRMc הינו נמוך מאוד עד אפסי (במחלקות מסויימות כגון: היסעים) וכי בחלק ניכר מהמחלקות כמות הפניות הפתוחות בסוף כל חודש קרובה לסך כמות הפניות הנכנסות באותו חודש. כל אלה מצביעים בהכרח, הן על אי הזנת כל הפניות

למערכת ה-CRM, והן על אי סגירת הטיפול במערכת ה-CRM בחלק מהפניות שכבר הוזנו אליה. יש להוסיף כי לדברי מזכירת האגף, כל פנייה במייל מתוייקת על ידי העובד שטיפל בה במערכת ה-Office Light ולא במערכת ה-CRM מפאת חוסר זמן היות ומתקבלות באגף כ-300 פניות יומיות במייל, בממוצע, בכל יום.

### להלן דוגמה של מחלקת "היסעים":

יולי 2015				
אגף : חינוך				
מחלקה : חינוך הסעות				
נושא	זמן תקן	סה"כ פניות	סה"כ פתוחות	אחוז עמידה בתקן
אין מענה טלפוני	000:24:00	1	1	0.00%
בעיות הסעות-חינוך רגיל	003:00:00	1	1	0.00%
בעיות הסעות-חינוך מיוחד	003:00:00	2	2	0.00%
כללי	007:00:00	1	1	0.00%

סה"כ פניות 5 מחלקה : חינוך הסעות 5 פניות 5 אחוז עמידה בתקן 0.00%

מהטבלה עולה כי לכאורה בחודש יולי 2015, נעשו רק 5 פניות למחלקה, כשכולן אף נשארו פתוחות בסוף החודש האמור.

### להלן דוגמה של מחלקת "חינוך יסודי":

יולי 2015				
אגף : חינוך				
מחלקה : חינוך יסודי				
נושא	זמן תקן	סה"כ פניות	סה"כ פתוחות	אחוז עמידה בתקן
כללי	000:00:00	4	4	0.00%
אין מענה טלפוני	000:00:00	1	1	0.00%

סה"כ פניות 5 מחלקה : חינוך יסודי 5 פניות 5 אחוז עמידה בתקן 0.00%

מהטבלה עולה כי לכאורה בחודש יולי 2015, נעשו רק 5 פניות למחלקה, כשכולן אף נשארו פתוחות בסוף החודש האמור.

ב. למעט הפניות למחלקת גני הילדים, הפניות אל שאר המחלקות באגף החינוך אינן מנותבות לטיפול מגע"ר. כתוצאה מכך, עובדי המחלקות

- מצופים להזנת כל סוגי הפניות אל מערכת ה-CRM במקביל לקבלת הקהל הפורנטלית והמענה הטלפוני שהינם על פני רוב שעות יום העבודה. (8:00-13:00)
- ג. בפניות שתועדו ונסגרו במערכת ה-CRM על ידי מחלקות אגף החינוך ולאחר שנשלחה הודעת SMS לתושב כדי לדרג את איכות השרות, מטפל רכז השרות ביחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה בכל הפניות שנסגרו על ידי התושב ב-"חוסר שביעות רצון" ולא מבוצע טיפול על ידי המחלקה עצמה.
- ד. לאור העובדה כי לא כל הפניות מתועדות במערכת ה-CRM ובכלל, לא ניתן לדעת האם ניתן מענה תוך 45 יום לתלונות בהתאם לחוק: לתיקון סדרי המינהל (החלטות והנמקות), תש"ט-1958 - ייחובת מתן תשובה במועד (תיקון מס' 1 (תש"ט-1969) (תיקון מס' 3 תשל"ה-1995) -סעיף 2.א בו נתבקש עובד הציבור, בכתב, להשתמש בסמכות שניתנה לו על פי דין, יחליט בבקשה וישיב למבקש בכתב בהקדם, אך לא יאוחר מארבעים וחמישה ימים מיום קבלת הבקשה וכן, לא ניתן לבצע מעקב ובקרה אחר איכות הטיפול בפניות.
- ה. שיחות הנערכות במחלקות עם התושבים אינן מוקלטות, לכן לא נערכים משובים על איכות השיחות.
- ו. קיימים כ-10 פקסים באגף החינוך.

### תגובת אגף החינוך לסעיפים א'-ו':

1. **סעיף א:** בשל ריבוי ערוצי הפנייה ופניות רבות לעובדי האגף, הזנת הפניות למערכת ה-CRM תתאפשר רק לאחר הקמת מוקד ייעודי לחינוך. לגבי סגירת פניות פתוחות במערכת: יבוצע ריענון נהלים לעובדים לגבי סגירת קריאות למשתמשים הקיימים. כמו כן, תצא בקשה לאגף שרות וקהילה שהמערכת תתריע לכל עובד באגף חינוך שמתמש במערכת ה-CRM שהתקבלה קריאה חדשה, על מנת שהעובדים ייסגרו את הקריאות.
2. **סעיף ב:** נושא קבלת הקהל והמענה הטלפוני נמצא בימים אלו בבחינה. לאחר שיוחלט על הסדרתם תצא הודעה מסודרת לציבור. הזנת כל סוגי הפניות למערכת CRM תוסדר עם הקמת המוקד המבוקש.

3. **סעיף ג**: נראה לנו נכון שהבקרה אחר פניות שנסגרות בחוסר שביעות רצון תבוצע על ידי גורם נייטרלי. חשוב לנו לקבל דיווח על כל פנייה של חוסר שביעות רצון, על מנת לבצע בקרה, למידה ולבדוק כל מקרה לגופו.
4. **סעיף ד**: כל הפניות שמתקבלות באמצעות המייל לרוב מקבלות תשובת ביניים שהפנייה התקבלה. מרבית הפניות נסובות סביב בקשות להעברה/ שיבוץ/רישום ונסגרות בתהליך עבודה ארוך. (ועדות עירעורים/ועדות פרט/ועדות השמה וכיו"ב). בכל מקרה, ניתנות תשובות לפונה עד 45 יום.
5. **סעיף ה**: התייחסנו לנושא ההקלטות בהיבט של צנעת הפרט בסעיפי הביקורת בפתח הדוח.

### המלצות:

- א. כל הפניות הטלפוניות והפניות באמצעות המייל/פקס לכל המחלקות באגף החינוך ינותבו קודם כל למוקד חיצוני/עירוני וזאת לצורך הפרדת תפקידים בין הגורם הרושם את הפנייה במערכת המידע לבין הגורם המטפל, כאשר יש לתת עדיפות לשימוש באמצעים מקוונים תוך הכוונת לקוחות לפנייה באמצעות המייל, המוקד או האפליקציה במקום השימוש בפקס. המוקד יזין את הפנייה ויפנה את הפנייה לטיפול הגורם המתאים באגף.
- רישום כלל הפניות לאגף החינוך יבוצע במערכת CRMc אחת.
- ב. בקשה לזיהוי הפונה, בגינו נמסרת הפנייה, לצורך קישורה לפניות אחרות של אותו פונה ווידוא כי פנייה ספציפית לא תירשם יותר מפעם אחת.
- ג. יש להגדיר עבור כל סוג פנייה במערכת ה-CRMc את תחנות השרות אותן צריכה לעבור בדרך לסגירתה, קרי כל העובדים הצריכים לטפל בה. במקביל יש למפות את סוגי הפניות שאין צורך לתעדן, כגון: פניות של הורים בתקופת הרישום.
- ד. קביעת שעות וימים ספציפיים לקבלת קהל.
- ה. טיפול בפניות שדווחו על ידי התושב (באמצעות SMS) ככאלה שנסגרו ב-"חוסר שביעות רצון", יטופלו על ידי המחלקה המתאימה באגף החינוך.

- ו. קביעת רפרנט אגפי שיוודא טיפול בכל הפניות בהתאם לתקני הזמן שנקבעו לכל סוגי הפניות.
- ז. ניתוח הנתונים ממערכת ה-CRM כמו גם המעקב והבקרה על איכות השרות הניתן על ידי המחלקות, יבוצע על ידי היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה הכפופה לסמנכ"ל שרות וקהילה, שהינה גורם בלתי תלוי המיישם את עיקרון הפרדת התפקידים בין הגורם התפעולי לגורם המבקר אותו.
- ח. להשאיר פקס אחד עבור כל אגף החינוך שהפקסים שיתקבלו דרכו יהפכו לפניות במערכת ה-CRM החדשה.

## 2.2. דוחות בקרה באגף החינוך (ללא גני ילדים) - מתקבלים ממערכת CRMc

רקע:

קיימים מספר מקורות נתונים לפניות התושבים : CRMc, מיילים המתוייקים במערכת ה-Office Light.  
נתוני מערכת CRMc מנותחים ברמות כאלה ואחרות על ידי מנהלת היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה.

### ממצאים:

- א. סוגי הנושאים הקיימים למחלקות כגון: "חינוך חטיבות ביניים", "חינוך יסודי" במערכת ה-CRM, הינם כלליים מידי כדוגמת הנושא הנפוץ: "כללי". בנוסף, בחלק מהמחלקות, כאמור, לא מוגדר "זמן תקן".

### להלן דוגמה של המחלקות "חינוך יסודי" ו-"חינוך לשכת האגף":

אוגוסט 2015				
אגף : חינוך				
מחלקה : חינוך יסודי				
נושא	זמן תקן	סה"כ פניות	סה"כ פתוחות	אחוז עמידה בתקן
כללי	000:00:00	3	2	0.00%
שיבוצי כיתות בתוך בית הספר	000:00:00	1	1	0.00%

0.00%

3

4

מחלקה : חינוך יסודי

סה"כ פניות

אוגוסט 2015				
אגף : חינוך				
מחלקה : חינוך לשכת האגף				
נושא	זמן תקן	סה"כ פניות	סה"כ פתוחות	אחוז עמידה בתקן
כללי	003:00:00	2	2	0.00%

סה"כ פניות      מחלקה : חינוך לשכת האגף      2      2      0.00%

מהטבלאות עולה כי רוב הפניות אל המחלקות נרשמות בנושא "כללי". כמו כן, לא קיים זמן תקן לטיפול בכל הנושאים שבמחלקה "חינוך יסודי".

- ב. השדה המפרט את "שיעור העמידה בתקן" נראה כמכפלה של סך כמות הפניות הסגורות למול סך כמות הפניות בכלל, כך שאינו מייצג את המהות שלו, לפי שמו.
- ג. מהדוחות שהתקבלו ממערכת CRMC, חסרים נתונים החשובים לצורך ביצוע ניתוחים כגון : שם העובד מעביר הפנייה, שם העובד שהועברה אליו הפנייה, תאריך העברת הפנייה, השעה בה הועברה הפנייה לטיפול, זמן התקן לטיפול בכל אחד מסוגי הפנייה, תאריך סיום הטיפול בפנייה, זמן בפועל לטיפול בפנייה, הפער בין זמן הטיפול בפועל למול זמן תקן, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד וסוג פנייה, האם מדובר בפנייה חוזרת ועוד.
- ד. חסרים דוחות בקרה נוספים בחיתוכים שונים כגון : כמות ימי עבודה בחודש, סך היקף פניות, סך פניות שננטשו, סך פניות שנענו, זמן טיפול ממוצע חודשי, ברמת מחלקה באגף, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד ומחלקה באגף, חריגה מזמני תקן ועוד.

#### תגובת אגף החינוך לסעיפים א'-ד' :

1. **סעיף א :** במסגרת המודל שנבחן בחודש ינואר 2016 יבוצע מיפוי מחדש של כל הפרמטרים (זמני תקן, נושאים) ועדכון הנתונים. מידע זה ייאסף ויועבר במסגרת הקמת מאגר הנתונים למערכת ה-CRM החדשה.
2. **סעיף ב :** מתייחס לתוכנת המוקד.
3. **סעיף ג :** התייחסותנו בסעיף א לעיל.

4. **סעיף ד** : מרכזיית טלפונים חדשה צפויה להיכנס לאגף החינוך בחודש מרץ 2016. לאחריה, כל נתוני הטלפון של האגף יהיו מדידים.

#### **המלצות:**

- א. יש להוסיף פרמטרים נוספים הנחוצים לפילוחי בקרה בדוחות המשמשים את האגף.
- ב. יש לאפיין דוחות בקרה נוספים בפילוחים שונים כמתואר לעיל.
- ג. יש להגדיר את סוגי הבירורים העיקריים ולסווג את מהות פניות התושבים בהתאם, על מנת לאפשר ניתוח תמהיל הפניות, כך שניתן יהיה לפעול לשיפור השרות בכל התחומים הנמדדים.
- ד. יש לעדכן את זמני התקן לטיפול בפניות וכן להגדיר בנוהל עבודה אלו פילוחי בקרה נדרש לבצע ואת תדירותם.
- ה. יש לכתוב תכנית עבודה משותפת של אגף החינוך בשיתוף היחידה לשרות ופניות ציבור לצורך בניית מערך לשיפור השרות.

### 3. אגף הנדסה

#### 3.1 תיעוד הטיפול בפניות התושבים

רקע:

פניות אל המחלקות באגף הנדסה מגיעות באמצעות סוגי הפנייה הבאים :

1. CRMc ;
2. פניות טלפוניות ישירות לעובדי האגף ;
2. פניות בפקס לאגף ;
3. פניות במייל לאגף ;
4. פניות דרך לשכת ראש העיר ;
5. פניות דרך מבקר העירייה ;
6. קבלת קהל במחלקות השונות ;
7. פניות מהאתר העירוני ;
8. פניות מהפייסבוק ;
9. פניות מהמוקד העירוני.

#### ממצאים:

א. אגף הנדסה מחובר למערכת ה-CRMc, אולם מניתוח נתוני דוחות הביצוע, שהועברו אל מנהל אגף ההנדסה לגבי החודשים יולי-ספטמבר 2015, עולה כי שיעור הזנת הפניות במערכת ה-CRMc הינו נמוך מאוד עד אפסי (במחלקות מסויימות כגון : תשתיות) וכי בחלק ניכר מהמחלקות כמות הפניות הפתוחות בסוף כל חודש קרובה לסך כמות הפניות באותו חודש. כל אלה מצביעים בהכרח הן על אי הזנת כל הפניות למערכת ה-CRMc והן על אי סגירת הטיפול במערכת ה-CRMc בחלק מהפניות שכבר הוזנו אליה.

להלן דוגמה של מחלקת "תשתיות" בהקשר של כמות הפניות החודשית  
למחלקה:

יולי 2015				
אגף : הנדסה				
מחלקה : תשתיות				
נושא	זמן תקן	סה"כ פניות	סה"כ פתוחות	אחוז עמידה בתקן
שדרוג ופיתוח רחובות	010:00:00	2	0	100.00%

סה"כ פניות      מחלקה : תשתיות      2      0      100.00%

מהטבלה עולה כי לכאורה בחודש יולי 2015, נעשו רק 2 פניות למחלקה.

להלן דוגמה של מחלקת "תשתיות" בהקשר של כמות הפניות הפתוחות  
בסוף חודש:

ספטמבר 2015				
אגף : הנדסה				
מחלקה : תשתיות				
נושא	זמן תקן	סה"כ פניות	סה"כ פתוחות	אחוז עמידה בתקן
שדרוג ופיתוח רחובות	010:00:00	13	5	69.23%
ניקוז	000:00:00	9	6	0.00%

סה"כ פניות      מחלקה : תשתיות      22      11      40.91%

מהטבלה עולה כי בסוף חודש ספטמבר 2015, נותרו 50% מהפניות פתוחות וכן עמדו חלקית בלבד בזמן התקן (היכן שנקבע כזה).

- ב. עובדי המחלקות מצופים להזנת כל סוגי הפניות אל מערכת ה-CRMC במקביל לקבלת הקהל הפרונטלית והמענה הטלפוני שהינם על פני שעות כל יום העבודה.
- ג. בכל מחלקה באגף הנדסה קיים עובד האחראי על הזנת הפניות למערכת CRMC, אולם אין אפשרות לדעת האם כל הפניות שהגיעו למחלקות אכן הוזנו.
- ד. מצפייה שערכה הביקורת, בשעות קבלת הקהל באגף הנדסה עולה כי לקוחות רבים לא יודעים לאיזו מחלקה עליהם לפנות לצורך הטיפול בפנייתם. כתוצאה מכך, נעשית לעיתים יותר מפנייה אחת לאחת המחלקות בהקשר של פנייה בודדת.

- ה. מערכת CRMC אינה מאפשרת ניהול של פניות חוזרות וכן אינה מאפשרת הפיכה מהירה של פנייה שהגיעה במייל לפנייה מתועדת במערכת CRMC. כל אלה ועוד, מפחיתים את יעילות הטיפול בפניות התושבים מחד ומצמצמים את יכולת הבקרה מנגד.
- ו. מערכת ניהול תורים המשמשת לצורך ניהול הפגישות באגף עם התושבים, אינה מכילה בתפריט הראשי שלה את כל המחלקות באגף הנדסה בהן מתקיימת קבלת קהל.
- ז. בפניות שתועדו ונסגרו במערכת ה-CRMC על ידי מחלקות אגף הנדסה ולאחר שנשלחה הודעת SMS לתושב כדי לדרג את איכות השרות, מטפל מנהל פניות הציבור, ביחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה בכל הפניות שנסגרו על ידי התושב ב-"חוסר שביעות רצון" ולא מבוצע טיפול על ידי המחלקה עצמה.
- ח. לאור העובדה כי לא כל הפניות מתועדות במערכת ה-CRMC ובכלל, לא ניתן לדעת האם ניתן מענה תוך 45 יום לתלונות בהתאם לחוק: לתיקון סדרי המינהל (החלטות והנמקות), תש"ט-1958 - ייחובת מתן תשובה במועד (תיקון מס' 1 (תש"ט-1969) (תיקון מס' 3 תשנ"ה-1995) -סעיף 2.א בו נתבקש עובד הציבור, בכתב, להשתמש בסמכות שניתנה לו על פי דין, יחליט בבקשה וישיב למבקש בכתב בהקדם, אך לא יאוחר מארבעים וחמישה ימים מיום קבלת הבקשה וכן, לא ניתן לבצע מעקב ובקרה אחר איכות הטיפול בפניות.
- שיחות הנערכות במחלקות עם התושבים אינן מוקלטות, לכן לא נערכים משובים על איכות השיחות.

### המלצות:

- א. כל הפניות הטלפוניות והפניות באמצעות המייל/פקס לכל המחלקות באגף ההנדסה ינותבו קודם כל למוקד חיצוני/עירוני וזאת לצורך הפרדת תפקידים בין הגורם הרושם את הפנייה במערכת המידע לבין הגורם המטפל. המוקד יזין את הפנייה ויפנה את הפנייה לטיפול הגורם המתאים באגף. רישום כלל הפניות לאגף הנדסה יבוצע במערכת CRMC אחת.

- ב. בקשה לזיהוי הפונה בגינו נמסרת הפנייה לצורך קישורה לפניות אחרות של אותו פונה ווידוא כי פנייה ספציפית לא תירשם יותר מפעם אחת.
- ג. קביעת שעות וימים ספציפיים לקבלת קהל.
- ד. פרסום סוגי הטיפול הניתנים על ידי המחלקות השונות באגף הנדסה בטרם הכניסה למחלקות באגף, באתר האינטרנט של העירייה ובאפליקציה העירונית.
- ה. שדרוג מערכת CRM, כך שתוכל לנהל פרמטרים נוספים כגון, פניות חוזרות של תושבים, הפיכת מיילים שהתקבלו ותוייקו ב-Office Light לפניות מתועדות במערכת CRM ועוד.
- ו. עדכון מערכת ניהול תורים בכל שמות המחלקות המקבלות קהל באגף הנדסה.
- ז. טיפול בפניות שדווחו על ידי התושב (באמצעות SMS) ככאלה שנסגרו ב-"חוסר שביעות רצון", יטופלו על ידי המחלקה המתאימה באגף הנדסה.
- ח. קביעת רפרנט אגפי שיוודא טיפול בכל הפניות בהתאם לתקני הזמן שנקבעו לכל סוגי הפניות.
- ט. ניתוח הנתונים ממערכת ה-CRM כמו גם המעקב והבקרה על איכות השרות הניתן על ידי המחלקות, יבוצע על ידי היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה הכפופה לסמנכ"ל לשרות וקהילה, שהינה גורם בלתי תלוי המיישם את עיקרון הפרדת התפקידים בין הגורם התפעולי לגורם המבקר אותו. עוד מומלץ, כי תכתב תכנית עבודה משותפת של אגף ההנדסה בשיתוף היחידה לשרות ופניות ציבור לצורך בניית מערך לשיפור השרות.

### 3.2. דוחות בקרה באגף הנדסה - מתקבלים ממערכת CRMc

רקע:

קיימים מספר מקורות נתונים לפניות התושבים : CRMc, ומיילים שהתקבלו ותוייכו במערכת ה-Office Light.  
נתוני מערכת CRMc מנותחים ברמות כאלה ואחרות על ידי מנהלת היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה.

ממצאים:

א. בחלק מהמחלקות (כגון: לשכת מהנדסת העיר, סגן מהנדסת העיר) חסרה הגדרה של זמן תקן לטיפול בפנייה.

#### להלן דוגמה של מחלקת "ס. מהנדס העיר":

יולי 2015				
אגף : הנדסה				
מחלקה : ס. מהנדס העיר				
אחוז עמידה בתקן	סה"כ פתוחות	סה"כ פניות	זמן תקן	נושא
0.00%	2	6	000:00:00	תכניות עבודה-בינוי פיתוח
0.00%	3	12	000:00:00	כללי
<b>0.00%</b>	<b>5</b>	<b>18</b>		<b>מחלקה : ס. מהנדס העיר</b>

אוגוסט 2015				
אגף : הנדסה				
מחלקה : ס. מהנדס העיר				
אחוז עמידה בתקן	סה"כ פתוחות	סה"כ פניות	זמן תקן	נושא
0.00%	2	4	000:00:00	תכניות עבודה-בינוי פיתוח
0.00%	3	12	000:00:00	כללי
100.00%	1	1	014:00:00	נגישות נכים
<b>5.88%</b>	<b>6</b>	<b>17</b>		<b>מחלקה : ס. מהנדס העיר</b>

ספטמבר 2015				
אגף : הנדסה				
מחלקה : ס. מהנדס העיר				
אחוז עמידה בתקן	סה"כ פתוחות	סה"כ פניות	זמן תקן	נושא
100.00%	1	2	014:00:00	נגישות נכים
5.88%	10	17	000:00:00	כללי
0.00%	4	7	000:00:00	תכניות עבודה-בינוי פיתוח

סה"כ פניות      מחלקה : ס. מהנדס העיר      26      15      11.54%

- מהטבלאות לגבי החודשים יולי-ספטמבר 2015 עולה כי לנושאים "כללי" ו-"תוכניות עבודה - בינוי ופיתוח" חסרה הגדרה של זמן תקן.**
- ב. השדה המפרט את "שיעור העמידה בתקן" נראה כמכפלה של סך כמות הפניות הסגורות למול סך כמות הפניות בכלל, כך שאינו מייצג את המהות שלו, לפי שמו.
- ג. מהדוחות שהתקבלו ממערכת CRMC, חסרים נתונים החשובים לצורך ביצוע ניתוחים כגון : שם העובד מעביר הפנייה, שם העובד שהועברה אליו הפנייה, תאריך העברת הפנייה, השעה בה הועברה הפנייה לטיפול, זמן התקן לטיפול בכל אחד מסוגי הפנייה, תאריך סיום הטיפול בפנייה, זמן בפועל לטיפול בפנייה, פער הזמן בין זמן הטיפול בפועל למול זמן התקן, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד וסוג פנייה, האם מדובר בפנייה חוזרת ועוד.
- ד. חסרים דוחות בקרה נוספים בחיתוכים שונים כגון : כמות ימי עבודה בחודש, סך היקף פניות, סך פניות שננטשו, סך פניות שנענו, זמן טיפול ממוצע חודשי ברמת מחלקה באגף, זמן טיפול ממוצע ברמת עובד ומחלקה באגף, חריגה מזמני תקן ועוד.

**המלצות:**

- א. יש להגדיר עבור כל סוג פנייה במערכת ה-CRM את תחנות השרות אותן צריכה לעבור בדרך לסגירתה, קרי כל העובדים הצריכים לטפל בה. במקביל יש למפות את סוגי הפניות שאין צורך לתעדן.
- ב. יש להוסיף פרמטרים נוספים הנחוצים לפילוחי בקרה בדוחות המשמשים את האגף.
- ג. יש לאפיין דוחות בקרה נוספים בפילוחים שונים, כמתואר לעיל.
- ד. יש להגדיר את סוגי הברורים העיקריים ולסווג את מהות פניות התושבים בהתאם על מנת לאפשר ניתוח תמהיל הפניות, כך שניתן יהיה לפעול לשיפור השרות בכל התחומים הנמדדים.
- ה. יש לעדכן את תקני הזמן לטיפול בפניות וכן להגדיר בנוהל עבודה אלו פילוחי בקרה נדרשים לבצע ואת תדירותם.

**תגובת אגף הנדסה**

מקבלים את ממצאי הביקורת.

במהלך שנת 2016, הוכפפו מחלקת עבודות ציבוריות ומחלקת חשמל ומאור רחובות לאגף איכות הסביבה.

פניות הציבור למחלקות אלו מטופלות במרכז שליטה תפעולי שהוקם ומבצע בקרה יומית ושוטפת על זמני עמידה בתקן, חריגות טיפול ועוד. בנוסף, מחלקת תחזוקת מבנים, מטופלת אף היא, על ידי המשלי"ת.

כמו כן, אגף ההנדסה במסגרת שדרוג מערכת CRM בכלל אגפי העירייה, אמור להתממשק במהלך שנת 2016 ובכך להבטיח טיפול ומעקב ושרות טוב יותר בין המחלקות באגף ואל מול התושבים הפונים.

dingoo

נספח א'

**נתוני מענה טלפוני צוותי חינוך ע"י מחלקת גני ילדים בחודשים ינואר - אוגוסט בשנת 2015 - שרות לכ- 700 עובדי חינוך בעיר**

זמן המתנה מכסימלי בדקות	שיעור מענה	סך שיחות שננטשו	סך שיחות שטופלו	סך כמות שיחות	חודש	מהות הדוח	מקור הנתונים	מס'
0:00:52	57%	525	696	1,221	01-2015	נתוני מענה טלפוני המבוצע על ידי מחלקת גני ילדים לצוותי החינוך בגני הילדים	היחידה לשרות ופניות הציבור בעירייה	1
0:01:52	53%	503	568	1,071	02-2015			2
0:00:56	59%	575	827	1,402	03-2015			3
0:00:56	49%	528	507	1,035	04-2015			4
0:00:56	61%	1,042	1,631	2,673	05-2015			5
0:00:56	46%	1,721	1,466	3,187	06-2015			6
0:00:56	32%	2,092	984	3,076	07-2015			7
0:00:56	71%	434	1,061	1,495	08-2015			8

מנתוני הטבלה עולה כי :

- שיעור המענה הטלפוני לצוותי חינוך במחלקת גני ילדים בחודשים ינואר-אוגוסט 2015 נמצא במגמת עלייה אולם נראה כי יש עדיין לשפרו. מנגד, בחודשים יוני-יולי 2015, נראה כי היקף העובדים שטיפל במענה הטלפוני במחלקה לא תאם את הגידול בכמות הפניות החודשיות, דבר שהביא לירידה דרסטית של כ-30% בשיעור המענה הטלפוני כאמור.
- זמן ההמתנה המקסימאלי הממוצע למענה בדקות הינו נמוך מדקה למעט בחודש פברואר 2015.

**נספח ב'****נתוני מענה טלפוני של מוקד מגע"ר לפניות תושבים למחלקת גני ילדים בחודשים ינואר - מרץ בשנת 2015**

מס'	מקור הנתונים	מהות הדוח	חודש	סך כמות שיחות	סך שיחות שטופלו	סך שיחות שננטשו	שיעור מענה	זמן המתנה ממוצע חודשי בדקות	זמן שיחה / טיפול ממוצע חודשי בדקות	עלות שיחה ב-ש	סך עלות המוקד ב-ש
1	מגע"ר	דוח תורים מגע"ר- מחלקת גני ילדים	01-2015	2,064	1,899	165	92%	0:00:56	0:04:00	4.69	8,906
2	מגע"ר	דוח תורים מגע"ר- מחלקת גני ילדים	02-2015	1,157	1,064	93	92%	0:00:59	0:03:00	4.69	4,990
3	מגע"ר	דוח תורים מגע"ר- מחלקת גני ילדים	03-2015	693	631	62	91%	0:01:00	0:02:00	4.69	2,959

**מנתוני הטבלה עולה כי :**

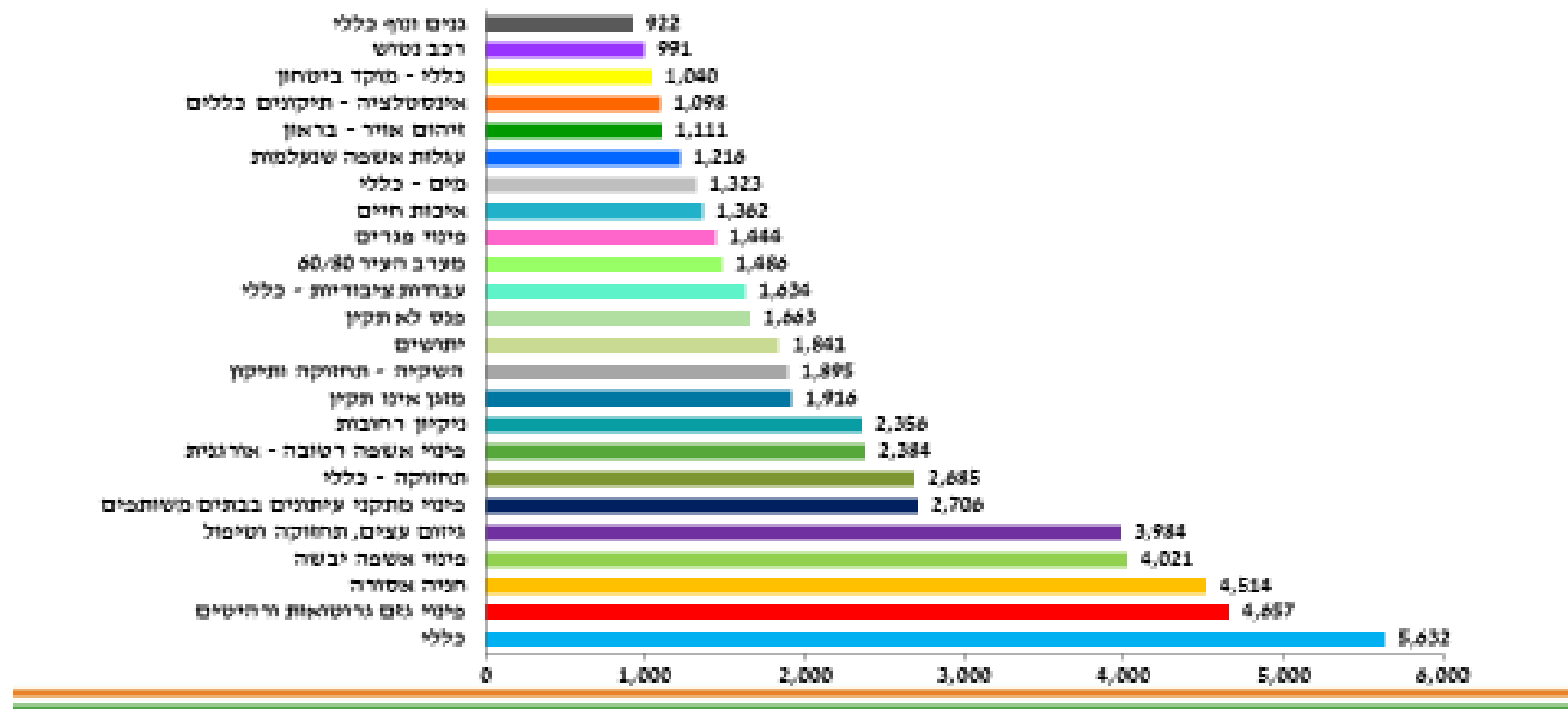
1. שיעור המענה הטלפוני של מוקד מגע"ר לפניות תושבים למחלקת גני ילדים בחודשים ינואר-מרץ 2015 הינו גבוה מאוד ועומד על ממוצע מענה של 92%.
2. זמן ההמתנה הממוצע למענה הינו נמוך מ-60 שניות.

סוגי הפניות שהתקבלו במוקד העירוני לטיפול המחלקות והוקלדו למערכת ה-CRM בחודשים ינואר - אוקטובר בשנת 2015 לרבות כמות הפניות הכוללת בתקופה מכל סוג:





## התפלגות פניות על פי נושאים



אומדן היקפי פניות התושבים עבור כל האגפים בשנה עומד על כ- 250,000 פניות בשנה (הנתון התקבל מהיחידה לשרות ופניות הציבור).