

תקציר דוח מבקר 2021 בנושא מוקד עירוני

מס' סעיף בדוח	הנושא הנבדק	תמצית ממצאים	המלצות הביקורת	תגובת מבוקר
3.2(א)	קיום נוהל מוקד עירוני	הביקורת מציינת, כי הנוהל הינו משנת 2007 ולוקה בחסר בנושאים מסוימים שיוצגו בהמשך הדוח.	הביקורת סבורה, כי על הגורמים האמונים במוקד העירוני לרענן ולעדכן את הנוהל הקיים בהתאם לממצאים העולים מתוך דוח הביקורת להלן, הכולל יישום מסקנות והמלצות בהתאם.	
3.2(ב)	שגרת עבודה במוקד העירוני	1. הביקורת נוכחה, כי רק במשמרת בוקר המוקד מאויש ע"י 2 מוקדנים ובשאר המשמרות ע"י מוקדן אחד בלבד, כמו כן יש לציין כי מנהל המוקד אינו משבץ כוננים למשמרות השונות בסידור העבודה, כך שבמקרה של אי הגעת מוקדן למשמרת עולה הצורך להתחיל לחפש מחליף. 2. הביקורת מציינת, כי עריכת ביקורות פתע ובקורות התנהלות, תיעודן, הסקת מסקנות והפקת לקחים ע"י מנהל מוקד, הינה הכרחית לצורך בדיקת איכות וטיב העבודה והשירות ותפקודו הנאות של המוקד העירוני, לדברי מנהל המוקד הינו עורך מידי פעם ביקורות פתע ובדיקות התנהלות למוקדנים, אך אין לכך תיעוד ממצאים, הסקת מסקנות והפקת לקחים.	1. על מנהל המוקד לדאוג שבסידור העבודה בכל משמרת יהיו כוננים אשר יוקפצו למשמרת כאשר עובד אינו מגיע למשמרת שנקבעה לו מסיבות כאלה ואחרות, כמו כן ראוי לבחון הכשרת מוקדנים לתפקידי אחמ"ש בכל משמרת לצורך פיקוח ובקרה על התנהלות המשמרת, ועדכון מנהל המוקד בעת אירוע חריג. 2. יש לשקול להוסיף לנוהל הקיים, עריכת בקורות פתע ובקורות התנהלות ותיעודן ע"י מנהל מוקד לצורך בדיקת איכות וטיב העבודה והשירות, הסקת מסקנות והפקת לקחים.	אין אפשרות להגדיר כוננים כי זה דורש תקציב כוננות, לכן רק במקרים קיצוניים כגון שלג ניתן לשקול תשלום כוננות למקרה והמוקדן יוקפץ וגם אז כבר עדיף להביא למשמרת מאשר להשאיר ככון .
3.2(ג)	סטטוס טיפול בפניות	1. במערכת מוגדרות 27 קטגוריות הזנה לסטטוס הטיפול באירוע מדווח שמתקבל במוקד העירוני. 2. הביקורת ערכה פילוח עבור סטטוס הפניות במערכת ומצאה, כי נכון ליום הפילוח, קיימים 135 מקרים הנמצאים בסטטוס "בטיפול" במערכת כאשר לרובם לא הוגדר או חלף זמן התקן לטיפול בפניית התושב. 3. מן הביקורת עולה, כי לא מעט פניות נשארות בסטטוס "בטיפול" במערכת על אף שנסתיים הטיפול בהם, או כי שויכו לאגף שהטיפול אינו בתחום אחריותו או שפשוט לא טופלו ולא נסגרו במערכת. 4. מבדיקת הביקורת עלה, כי בלא מעט מקרים חלף זמן התקן לטיפול בפניית התושב שלא קיבל מענה הולם או לא קיבל מענה כלל לפנייתו במשך ימים ארוכים, לכן כאשר מתקבלת פניה במוקד עליה להיות מסווגת "בטיפול" מכיוון שמבחינת התושב זמן תחילת הטיפול הוא בפנייתו למוקד ולא כאשר הגורם המטפל פותח לאחר כמה ימים את פנייתו, דבר היוצר חוסר רלוונטיות לזמני תקן הנקבעים לטיפול בפניות התושבים. 5. בנוסף יוער, כי לא מבוצע מעקב ובקרה לקבלת מידע לגבי סטטוס טיפול בפניה, ובדיקת סטטוס טיפול בפניות לא נעשית בסיום כל משמרת, כמו כן אין תיאום בין הגורמים האמונים במוקד העירוני לבין הגורם המטפל לגבי משך הטיפול הצפוי העלול לחרוג מהזמן שהוגדר בזמן תקן.	1. יש לבחון צמצום קטגוריית "סטטוס" לשתי אפשרויות בלבד (בטיפול או טופל) כך שלא ייווצרו מקרים לא מטופלים הנופלים בין הכיסאות שנשארים ללא מענה זמן ממושך, ויצירת נוחות מעקב אחר פניות פתוחות הנמצאות "בטיפול" או החורגות מזמני התקן שנקבעו כך שמנהל המוקד יוכל לעבד את הנתונים לכדי תמונת מצב ברורה ולפעול בהתאם. 2. יש להקפיד על מעקב ובקרה אחר פניות "בטיפול" במערכת ע"י הגדרת גורם מטפל שיבצע מעקב אחר פניות פתוחות או פניות החורגות מזמני התקן שנקבעו בניסיון לזרז את הטיפול בפניה ולקדם את סגירתה.	רוב הסטטוסים נפתחו בזמן העברת המוקד הישן למערכת החדשה, נושא הסטטוסים המועטים ייבדק.

3.2(ד)	אי סגירת פניות במערכת במשך תקופה ארוכה	הביקורת נוכחה, כי ישנן 85 פניות שטרם נסגרו במערכת, זאת על אף שפתיחתם נעשתה גם חודשים קודם לכן.	יש לבחון את האפשרות להגדיר גורם מטפל שיהיה אחראי על מעקב אחר פניות פתוחות במערכת בניסיון לזרז את הטיפול בפניה ולקדם את סגירתה, כמו כן להיות בקשר עם הגורמים המוסמכים לכך באופן רציף עד לטיפול בפניה וסגירתה במערכת.
3.2(ה)	דרכים אפשריות לפניית תושבים למוקד העירוני	מן הביקורת עולה, כי במערכת מוגדרות 15 קטגוריות שונות המהוות "דרכי פניה למוקד", ורוב דרכי הפניה אינן רלוונטיות או אינן בשימוש תדיר, כך שיכול להיווצר מצב שבאחת מדרכי הפניה הרבות, פניית התושב לא תטופל כלל או תטופל בזמן לא סביר, כך שהתושב לא יקבל מענה הולם לפנייתו.	יש לבחון צמצום קטגוריית "דרך הפניה למוקד" לאופציות הנפוצות בלבד לפעילות המוקד: טלפון, וואצ אפ, אתר אינטרנט, כך שהתושב יקבל מענה מקצועי ומהיר ככל האפשר, כמו כן יש להקפיד על יצירת נוחות מעקב ובקרה במערכת אחר אופן דרכי פניות תושבים למוקד כך שמנהל המוקד יוכל לעבד את הנתונים לכדי תמונת מצב ברורה והבנה את דרך העדפה הנוחה ביותר לפניות עבור התושבים ולפעול בהתאם.
3.2(ה)(1)	פנייה דרך אתר האינטרנט	לתושב אפשרות לפנות באמצעות אתר האינטרנט של הרשות המקומית, התושב צריך להזין רחוב המפגע, מספר בית, ותיאור המקרה שהוא בעצם נושא הפניה שמועבר למערכת, והמוקדן משייך למחלקה המטפלת.	יש לבחון פתיחת אופציית הזנה בדף האינטרנט "לנושא הטיפול" ע"י יצירת רשימת נושאים מוגדרת מראש ויצירת שיוך אוטומטי ע"י המערכת למחלקה המטפלת, כדי שלא תחכה לסייוג ע"י המוקדן, דבר אשר ימנע עיכוב בטיפול בפניה.
3.2(ה)(2)	פנייה דרך וואצ-אפ	הביקורת סבורה, כי ניהול פניות וואצ-אפ בצורה הנוכחית יכול לגרום בין היתר לניתוב לא יעיל של פניות למחלקה מטפלת, להארכת זמני טיפול בפניות תושבים או פניות שיישארו ללא מענה, או אי זמינות עקב עומס, בייחוד לפניות דחופות.	יש לבחון שיוך אוטומטי, על ידי המערכת, של הפניה למחלקה המטפלת לפי רשימת נושאים מוגדרת מראש.
3.2(ו)	היערכות המוקד למצבי חירום	הביקורת נוכחה, כי לא נעשות ביקורות פתע/תרגולות במוקד או לפחות אין כל תיעוד על כך, כמו כן סבורה הביקורת, כי ראוי לערוך ביקורות פתע תוך תרגול המעבר בין התנהלות שוטפת לאירוע חירום.	על מנהל המוקד העירוני מוטלת האחריות לייצר במוקד מסוגלות ניהולית ותפקודית המאפשרת מעבר חלק ככל האפשר ממצב שגרה למגוון מצבי חירום ותפקוד מיטבי ומקצועי של כל בעלי התפקידים הפועלים בו לאורך זמן, כמו כן יכולתו של המוקד למלא תפקידו בעת חירום היא תוצאה של הכנה מדוקדקת ותרגול שוטף וקבוע של עובדי המוקד העירוני ותרגולם בתרחישים השונים אחת לתקופה שתקבע.
3.2(ז)	מוקד רואה	הביקורת נוכחה, כי קיימות במוקד מצלמות אבטחה, אך לדברי מנהל המוקד לא ניתן להגדיר את המוקד "כמוקד רואה" שכן לא קיים המוקד גורם שבאמת מתצפת, כמו כן הביקורת מצאה, כי אין נוהל מסודר לנושא הקובע בין היתר נושאי טיפול וזמני תקן לריענון יומן צפייה כך שיתאימו לצורך הקיים באותה עת, כמו: אירועי פשיעה, וונדליזם ועוד.	על מנהל המוקד העירוני מוטלת האחריות לקבוע תקן לצפייה במצלמות, כך שייתן מענה סביר לכמות המצלמות, כמו כן עליו להכין נוהל בנושא ותוכנית סדורה לצפייה במצלמות לפי בקרונות שיקבעו, כמו כן יש לבחון הגדרת נוהל עבודה בתיאום עם המשטרה, לצורך בניית יומן צפייה וריענונו אחת לתקופה שתקבע על ידי הגורמים האמונים במוקד העירוני ומשטרת ישראל.
3.3(א)	סוגי המחלקות במערכת המידע	הביקורת מציינת, כי אי הגדרה ברורה של סוגי המחלקות או האגפים ברשות, האמונים על טיפול בנושא מסוים ע"י רשימת נושאים בתחום אחריותם, יכולה לגרום בין היתר להארכת זמני טיפול בפניות תושבים, הפניה לגורם לא מוסמך, הגדרת זמן תקן לא נכונה לטיפול בפניה, וכן אי יכולת הפקת מידע ניהולי כפלטפורמה לניתוב יעיל ואפקטיבי של פניות ובניית תשתית לקיומם של דוחות ניהול לשירות המנהלים.	על מנהל המוקד להגדיר בשיתוף הנהלת הרשות ומנהל האגפים והמחלקות ברשות, את תחומי האחריות והסמכות של כל אחד מהגורמים המעורבים בתהליך, ולאחר מכן להגדיר ולקודד במערכת באופן ברור ומצומצם את רשימת המחלקות או אגפי הרשות המקומית והנושאים שבתחום אחריות כל אחת מהן, כמו כן יש לערוך מחדש את רובריקת "מחלקה" במערכת ולהסיר ממנה מחלקות שאינן קיימות, לשם מניעת הארכת זמני טיפול בפניות תושבים, הפניה לגורם לא

			מוסמך, הגדרת זמן תקן לא נכונה לטיפול בפניה.	
3.3(ב)	אפשרות בחירת "קטגוריה" במערכת	אחריותם של מחלקות ספציפיות, דבר היכול לגרום בין היתר לניתוב לא יעיל של פניות, להארכת זמני טיפול בפניות תושבים והפניה לגורם לא מוסמך.	על מנהל המוקד להגדיר בשיתוף מנהלי האגפים והמחלקות ברשות, את תחומי האחריות והסמכות של כל אחד מהגורמים המעורבים בתהליך, ולקודד במערכת באופן ברור ומובהק את רשימת הנושאים אשר באחריות כל מחלקה, כך שבבוא מוקדן לבצע הזנת "קטגוריה" במערכת, תפתח בפניו רשימת נושאים ספציפיים לטיפול לכל מחלקה בנפרד. יש לערוך מחדש את אפשרות בחירת נושא משנה ("קטגוריה") במערכת ולהסיר ממנה אפשרויות לא רלוונטיות כמו אגפים שונים ונושאי טיפול שלא באחריות המחלקה שנבחרה כגורם המטפל.	המוקדנים מכירים את הנושאים ומעבירים לטיפול הגורם המתאים.
3.3(ג)	זמני תקן	1. הביקורת ביצעה פילוח לזמני הטיפול של המחלקות השונות ומצאה, כי נעשו כ- 11,184 פניות למוקד בתקופה המבוקרת ומתוכם 1,708 פניות שלא עמדו בזמני הטיפול שנקבעו בתקן ע"י המחלקות השונות. 2. עוד עולה מהביקורת, כי נמצאו 257 מקרים שלא הוגדרו להם זמני תקן ולא תאריך יעד לסיום דבר הפוגע בדיוק הנתונים המוצגים ובניהול הידע והיכולת להפיכתו לידע רלוונטי המספק תובנות שיאפשר קיום פעולות וקבלת החלטות. 3. הביקורת מציינת, כי אחוז החריגות הגבוה ביותר בזמני הטיפול מסה"כ הפניות הייתה במחלקת גינון, לכן ביצעה הביקורת, פילוח לנושאי הפניות אשר בהם נמצא אחוז החריגות הגבוה ביותר מזמני תקן במחלקת גינון. 4. הביקורת נוכחה, כי חלה עלייה במספר המקרים הלא מטופלים בהתאם לזמני התקן במחלקת גינון, דבר המצביע על מגמה שלילית.	1. על מנהל המוקד להגדיר לכל הנושאים הקיימים במערכת זמני תקן לצורך ביצוע מעקב אחר פניות שנתקבלו, כמו כן עליו לערוך בקרה ולאחר עיכובים בטיפול בפניות תושבים בזמן אמת ולפעול לזירוז הטיפול, כמו כן על מנהל המוקד לערוך פגישות עם מנהלי האגפים ולהגדיר <u>אתם יחד</u> בין היתר את הנושאים המצויים בתחום אחריותם, שיטת העבודה, ולוחות זמנים לטיפול בפניות תושבים כדי להעריך ולקבוע את זמני התקן לכל נושא ונושא. 2. יש לבחון את האפשרות להגדיר גורם מטפל שיהיה אחראי על מעקב אחר פניות פתוחות החורגות מזמני התקן שנקבעו בניסיון לזרז את הטיפול בפניה ולקדם את סגירתה, כמו כן להיות בקשר עם הגורמים המוסמכים לכך באופן רציף עד לטיפול בפניה וסגירתה במערכת.	הסיבה לחריגה בגינון היא העדר פיקוח מתאים – לדברי מנהל שפע ייכנס פיקוח במכרז גינון הבא.
3.3(ד)	סיווג לא נאות במערכת הממוחשבת	1. המוקדנים אמונים על קליטת פניות התושבים והעברתן לטיפול המחלקות והאגפים של הרשות, הביקורת מצאה 11 פניות, בהן לא בוצע שיוך לשום מחלקה לצורך טיפול בפניית תושב. 2. כמו כן נמצאו 91 פניות נוספות, בהן ביצע השיוך לנושא הטיפול לא הוגדר כלל, במקום שיוך נושא לטיפול המחלקה הרלוונטית. 3. בנוסף מצאה הביקורת 53 פניות, בהן בוצע השיוך למחלקת "מוקד" במקום שיוך נושא הפנייה לטיפול המחלקה הרלוונטית. 4. בדיקת הביקורת העלתה, כי בחלק מהפניות לא הייתה הקפדה בקרב הגורמים האמונים במוקד העירוני על סיווג נאות במערכת למחלקה כלשהי או למחלקה הרלוונטית לטיפול בנושא שבגינו נפתחה פנייה, כמו כן אי הקפדה זו יכולה לגרום בין היתר להארכת זמני טיפול בפניות תושבים, הפניה לגורם לא מוסמך, הגדרת זמן תקן לא נכונה	1. על מנהל המוקד להגדיר ולקודד במערכת באופן ברור <u>ומצומצם</u> את רשימת המחלקות או אגפי הרשות המקומית ואת הנושאים שבתחום אחריות כל אחת מהן, כולל חסימת אפשרות אי הזנת שיוך למחלקה או אי בחירת נושא טיפול. 2. בנוסף יערוך מנהל המוקד בקרה ומעקב אחר סיווג הפניות הנעשות ע"י המוקדנים ונכונות סיווגם במערכת למחלקה הרלוונטית אחת לתקופה.	

		לטיפול בפניה וחוסר יכולת בקרה אפקטיבית.		
3.3(ה)	מדד סקר שביעות רצון	הביקורת מצינת, כי מדדים להערכת ביצועים יאפשרו להנהלת הרשות לנטר את רמת השירות והמקצועיות של יחידות הרשות אל מול המוקד העירוני ואל מול התושב.	על מנהל המוקד לערוך מדידת סקר שביעות רצון תושבים מהשירות הניתן להם אחת לתקופה שתקבע, הכולל ניתוח מעמיק של תוצאות הסקר והצגת הנתונים למנהלי האגפים השונים ולגורמים ניהוליים בעירייה, במקרה של תלונות מרובות או חוזרות כלפי מחלקה מסוימת, על מנהל המוקד לדווח למנהל האגף הרלוונטי ולגורמים האמונים בעירייה.	
3.3(ו)	ניהול הרשאות במערכת	הביקורת מציינת, כי ישנם משתמשים בעלי הרשאות עתירי פעולות, כמו כן אין נוהל עבודה בנושא הקצאת הרשאות ומעקב אחריהן.	יש לכתוב ולקיים נהלי עבודה מסודרים לגבי תהליך הקצאת ההרשאות ואופן מתן ההרשאות במערכת המידע, בין היתר יש לבחון צמצום הקצאת הרשאות עתירי פעולות עדכון למספר גורמים מצומצם יחסית, יש להקצות הרשאה במערכת בהתאם לאופי התפקיד של המשתמש, יש לבחון הסרת הרשאות עודפות למי שאינם נדרשים אליהם, יש לייצר דוחות בקרה נאותים על פעולות משתמשים על מנת לבחון שימוש לא הולם בהרשאות שניתנו.	
3.3(ז)	דוחות מנהלים	הביקורת סבורה, כי על מנהל המוקד לנתח את פניות התושבים ולהפיק מהן מידע ניהולי רלוונטי שיסייע הן להנהלת הרשות והן לעצמו לקבל החלטות. אופן הצגת הנתונים ומועד הצגתם ישפיעו על מידת השימוש של המנהלים בדוחות המוקד וישפיעו על איכות ההחלטות התפעוליות, הארגוניות, התהליכיות, התקציביות והשירותיות שהם יקבלו.	על מנהל המוקד להגדיר עקרונות לבניית דוחות יעילים ואפקטיביים שבאמצעותם יוכל להפוך את המידע לידיע ניהולי והצגתו לבעלי תפקידים ברשות, לצורך הסקת מסקנות, ייעול ושיפור השירות הניתן לתושב, לא רק הפקת דוחות בנושא פניות פתוחות, אלא גם התפלגות תלונות בין שכונות, מגמות פניות למחלקה מסוימת, השוואת נתונים ברמה חודשית או רבעונית, מגמות דרכי הפניה למוקד: אתר אינטרנט, וואצ אפ, ועוד.	