קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

דו"ח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור

2020

מספר 25

בצירוף הערות ראש העיר

תוכן עניינים

מכתב מבקר העירייה

התייחסות ראש העיר כולל תגובות

נושא 1 – המוקד העירוני 106 ..... עמוד 1

נושא 2 – מיחשוב ודיגיטציה ..... עמוד 151

נושא 3 – ניהול עצמי – ביה"ס ע"ש יאנוש קורצ'אק ..... עמוד 225

נושא 4 – התמודדות עם התפרצות נגיף הקורונה COVID 19 ..... עמוד 311

נושא 5 – מעקב אחר תיקון ליקויים ..... עמוד 419

דו"ח הממונה על תלונות הציבור 2020 ..... עמוד 447

ד' ניסן תשפ"א
17/03/2021

לכבוד
ראש העירייה
מר אביחי שטרן, עו"ד

הנדון: דו"ח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור לשנת 2020

דו"ח מבקר העירייה מספר 25 לשנת 2020 ,מוגש לראש העירייה בהתאם להוראות סעיף 170ג(א) לפקודת העיריות (נוסח חדש), בצירוף דו"ח הממונה על תלונות הציבור מס' 25 לשנת 2020.

שנת 2020 התאפיינה כשנה מיוחדת שבה גם עיריית קריית שמונה ומוסד הביקורת למדו להכיר את מגפת הקורונה ולהתאים את הארגון לניהול המשבר בשגרת חירום, תוך מציאות משתנה חדשות לבקרים בנהלים, הנחיות ותקנות היורדות מן הממשל המרכזי לרשות המקומית. בשל כך, מצאתי לנכון להוסיף לתוכנית העבודה השנתית דו"ח מיוחד שיעסוק בתפקוד כל אגפי הרשות בזמן "הקורונה". נושא זה נבחן ונבדק באמות מידה שונות גם תוך כדי תהליך. הדו"ח כולל תיעוד נהלים ופעולות של אגפי העירייה בזמן הקורונה.

מלבד נושא הקורונה נבדקו בדו"ח המבקר לשנת 2020 נושא המחשוב והדיגיטציה ברשות, שמקבל בימים אלה משנה תוקף נוכח האתגר העצום של שירות לציבור ועבודה בשדה הדיגיטאלי בזמן הקורונה.

נושא ליבה שאני רואה בו חשוב במיוחד הינו פעילות המוקד העירוני בשגרה ובחירום. המוקד מהווה הלב הפועם של הארגון והוא אמצעי הקשר העיקרי עם התושבים. עצימותו תקבע את רמת השירות לתושב וניהולו באופן אפקטיבי ויעיל יביא לשירות מיטבי עבור תושבי העיר.

נושא נוסף שנבדק הוא בתחום החינוך. הביקורת התמקדה בבחינה של הניהול העצמי בבית הספר קורצ'אק, אך ללא ספק תוצאות הבדיקה, אשר הביאה גם את משרד החינוך להיכנס לעובי הקורה ולבדוק את ההתנהלות, תשמש את העירייה, אגף החינוך ואגף הגזברות לשפר את עבודתם של כלל בתי הספר היסודיים בעיר ועל כך ארחיב בדו"ח המפורט.

עוד בדו"ח המבקר מובאות גם תוצאות המעקב אחר יישום ההמלצות ותיקון ליקויים מדוחות ביקורת קודמים. לנגד עיני הביקורת עמדו יעדים של חיסכון והתייעלות, של התמקצעות ושל איכות השירות, תוך התחשבות ברמת הסיכונים בתחומים השונים של תפקוד העירייה. כל זאת, בשאיפה לקדם את התרבות הארגונית המבוססת על שמירת החוק, על מינהל תקין ועל טוהר מידות. עם זאת, יש להדגיש כי דו"ח מבקר העירייה אינו מאפיין את כלל פעולות העירייה, אלא את הפעילות בנושאים שנבדקו בלבד. עריכת דיונים בוועדת הביקורת על ממצאים והמלצות הביקורת ומעקב שוטף אחר יישום ההחלטות באמצעות הצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל תורמים לשיפור התפקוד והניהול בעירייה, לאפקטיביות וטיוב עבודת הביקורת ולהתייעלות העירייה בנושאים המבוקרים.

ברצוני להודות לראש העירייה, ליו"ר ועדת הביקורת וחברי הועדה, למנכ"ל ולראשי האגפים והמחלקות המבוקרות ועובדיהן, על שיתוף הפעולה המועיל והפורה לו זוכה הביקורת.

בכבוד רב,
אורן ירמיהו לוי- מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור

4.5.2021
כ"ב אייר תשפ"ע

לכבוד
מר אורן ירמיהו לוי -מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור

<u>הנדון: דו"ח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור לשנת 2020</u>

קיבלתי בברכה את דו"ח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור מספר 25 לשנת 2020.
קראתי בעיון רב את הנושאים המבוקרים ולהלן תגובתי:

נושא קורונה:
שנת 2020 הייתה שנה מאתגרת לכלל תושבי העולם, מדינת ישראל וכך גם עבור תושבי העיר קריית שמונה. עיריית קריית שמונה בראשותי פעלה מן הרגע הראשון עם פרוץ המלחמה בכדי למגר ולהקטין עד כמה שאפשר את המגיפה שניחתה עלינו. הקמנו חדר מצב ופעלנו ללא לאות, לילות כימים, בכל התחומים המוניציפליים עליהם אנו אמונים. תחום הבריאות שנמצא באחריות ישירה של משרד הבריאות הפך פתאום בשל הנסיבות גם לתחום בו אנחנו כרשות היינו צריכים לטפל בו וזה מה שעשינו. היינו העיר הראשונה בישראל שהפעילה מערך חקירות אפידמיולוגיות בכדי למנוע את התפשטות המגיפה ועצירתה בזמן הקצר ביותר שניתן. אני מודה לדובר העירייה ולראש מערך החקירות האפידמיולוגיות בעיר דורון שנפר על תפקודו היצירתי, המסור והמקצועי ועל עבודתו סביב השעון ולכלל צוות החוקרים שפעלו 24/7 כדי לעצור את התפשטות הנגיף בעיר ובנוסף להפוך את קריית שמונה לעיר המחוסנת הראשונה בעולם. בנוסף הכנו ויישמנו תוכנית הסברה ייחודית והענקנו את כל המידע לציבור באופן שוטף בכל שעות היממה בכל המדיות שעמדו לרשותנו. כתוצאה מהפעולות שביצענו יחד עם פיקוד העורף, משרד הבריאות וקופות החולים - הפכה קריית שמונה למובילה בתחום ההתמודדות עם נגיף קורונה. ביצענו פעולות רבות ונוספות. כל אגף בתחומו פעל בצורה מיטבית ועל כך אני שמח שלכל מנהל ניתנה האפשרות להביא לידי ביטוי את פעילותו בתקופת הקורונה ולהציגו בדו"ח הביקורת שנכתב והוכן בזמן אמת. ברור לי גם שיש מקום להתייעלות ושיפור התהליכים ואני מתכוון ליישם את המלצות דו"ח ביקורת זה.

מוקד עירוני:
ליבו הפועם של עיריית קריית שמונה הוא המוקד העירוני. במוקד נמצאים מנהלים ועובדים המהווים המראה של העירייה כלפיי התושבים ואני רואה באיכות ההון האנושי במוקד כנדבך חשוב בהצלחתו שכן הצלחתו היא הצלחת הארגון על כל מחלקותיו, אגפיו ומנהליו. הקשר הישיר עם התושב מתחיל וצריך להסתיים עם סגירת הפנייה במוקד העירוני, לכן חזרה ומשוב אל הלקוח שבמקרה הזה הם תושבי העיר מחייבת אותנו כארגון שחורט על דגלו מתן שירות מיטבי לתושביו. בימים אלה אני פועל כדי לקדם את המוקד העירוני בכל מה שיתבקש ונטמיע בו מערכות מתקדמות כדי שנהיה יותר אפקטיביים ויעילים בסגירת מעגל השירות לתושב. אני מקבל את המלצת הדו"ח ומנחה את מנכ"ל העירייה להטמיע את ההמלצות הלכה למעשה בהקדם האפשרי.

מחשוב ודיגיטציה:
ללא ספק אחד הנושאים שעסקתי בהם מהיום הראשון לכהונתי תוך הבראת מערכת המחשוב והדיגיטציה שהולכות ומתעצמות עם השנים. עיריית קריית שמונה צריכה להיות ארגון לומד ומתקדם בכל הקשור למערכות המחשוב. הן העובדים והן הטיפול המערכות חייב להיות מתקדם ומתאים לעידן של ימנו בכל הפרמטרים והמדדים. נכון הוא גם שעיריית קריית שמונה נמצאת בתוכנית הבראה ותחת חשבת מלווה ולא תמיד מתאפשר לרכוש את הציוד שהיינו רוצים ולהעסיק יותר משרות שיעסקו בתחום, אך בהחלט אני מקבל את המלצת הביקורת לפעול לקבלת תקן של משרה מלאה למנמ"ר שיחזק את מערכות המחשוב ויקדם אותנו לעולם דיגיטלי נכון וטוב יותר כפי שמנחה דו"ח המבקר והמיפוי הדיגיטאלי שנערך בתחום.

ניהול עצמי- קורצ'אק
מערכת החינוך בקריית שמונה תמיד הייתה לגאווה בעיר וכך תמשיך להיות. אנחנו רשאים להתגאות בצוות מורים ומנהלים איכותיים, בתלמידות ותלמידים מדהימים ובהורים מעורבים. השנה קלטה העירייה מנהלת אגף חינוך חדשה שהגיעה עם ניסיון ניהול בית ספר ומבינה במערכות ניהוליות ופדגוגיות. אני מודה על הביקורת בתחום זה שכן היא האירה לנו נקודה נוספת שבה היינו צריכים להשתפר ובזכות ביקורת זו, נרתם משרד החינוך להטמעת תיקון הליקויים בכל בתי הספר היסודיים בעיר. ניהול טוב יותר, מפוקח ומבוקר יותר, תוך חופש פעולה למנהלים לקדם את בית הספר יביא גם לתוצאות.

דו"ח תלונות ציבור:
אחד הדוחות החשובים שנערכים בעירייה זה דו"ח תלונות ציבור. הדו"ח משקף באופן אובייקטיבי את מצב האגפים והמחלקות אל מול תלונות הציבור. כידוע, התלונה מוגשת רק לאחר שהאגף לא ביצע עבודתו ועל ידי שיקוף המצב בדו"ח ניתן לראות היכן החולשות שלנו כארגון ולפי זה לשים את התשומות. מטבע הדברים גם אגפים שלהם חיכוך גדול יותר מול התושבים כמו אגפי הגביה וההנדסה, להם כמות התלונות הגדולה יותר ועלינו לשים את מירב תשומת הלב בטיפול בתושבים. בעניין זה אני מנחה את מנכ"ל העירייה ומנהלי האגפים לתת מענה בכתב לפונים בזמן מוקצב. זהו חלק מרמת שירות שחשוב להטמיע בארגון. נכון, לא תמיד תהיה התשובה לרווחת התושב, אבל לפחות בכך יידע כי קיבל מענה והתייחסות לפנייתו. מענה טלפוני הוא דבר שחזרתי עליו לא פעם בישיבת מנהלי אגפים ובמכתבים ולא אוותר עד לשיפור מקסימאלי בנושא זה. התושבים הם הלקוחות שלנו ואנו מחויבים להעניק להם את השירות הטוב ביותר וכך בהחלט נעשה.
ברצוני להודות למבקר העירייה מר אורן ירמיהו, על עבודתו הנאמנה למען הארגון ובחירת נושאים חשובים המקדמים את התנהלות העירייה בצורה יעילה ואפקטיבית יותר. אני רוצה להודות גם למנכ"ל העירייה יורם ביטון ולמנהלי האגפים וכמובן אחרונים חביבים לעובדים המסורים של עיריית קריית שמונה שעושים עבודתם נאמנה.
דו"ח זה מועבר לוועדת הביקורת ולדיון במועצת העיר.

בכבוד רב,
עו"ד אביחי שטרן- ראש העיר

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נושא 1

דו"ח ביקורת

המוקד העירוני 106

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

אורן ירמיהו לוי
מבקר עיריית קריית שמונה

תוכן עניינים

פתח דבר..... עמוד 5

תקציר מנהלים..... עמוד 6

דו"ח ביקורת מלא ..... עמוד 9

תגובות ..... עמוד 25

נספחים ..... עמוד 26

פתח דבר:

דו"ח מבקר העירייה לשנת 2020 עוסק בנושא פעילות המוקד העירוני. המוקד מוגדר כמחלקה בעירייה המרכזת את כל הפניות הטלפוניות והמענה לפניות הציבור בתחומים בהם עוסקת הרשות לרבות סוגיות הסמוכות על שולחן הרשות כגון: פעילות מול תאגידים נותני שירות, אירועים ביטחוניים, אירועי הקורונה (ראו דו"ח נפרד) וכן פניות שוטפות בנושא שיפור פני העיר ומפגעים, הנדסה, חינוך, איכות סביבה וכל נושא אחר אשר בתחום הרשות המוניציפאלית. המוקד מהווה מעין מרכז שירות לקוחות המשמש כתובת ראשונה לפניות התושבים בכל שעות היממה לדיווח על תקלות ומפגעים. כמו כן, המוקד משמש ככתובת לעדכונים על הטיפול בפניות, עדכונים שוטפים והודעות בזמן שיגרה ובזמן חירום.

הביקורת במוקד העירוני נערכה בינואר עד אוגוסט 2020, בעיצומה של תקופת הקורונה. אף על פי זאת, מטרת הביקורת הייתה תפעול המוקד בשוטף ולא נושא הקורונה אשר נבדק באופן אחר בפרק הקורונה.
מנהלת המוקד, שיתפה פעולה בצורה המיטבית עם הביקורת שהסתייעה בסטודנטים ממכללת עמק יזרעאל שהגישו דו"ח זה כחלק מהפרקטיקום הנדרש.

במהלך הביקורת נחשפתי לפעילות הרבה של המוקד העירוני, לנטל הנופל בעיקר על מנהלת המוקד, לחוסר בכוח אדם בעיקר בעת היעדרותה של המנהלת, לפיצול בין המוקד האנושי ביום ולמעבר למוקד "גלבוע" בשעות אחר-הצהריים והלילה וכן לחוסר תקצוב פיתוח המוקד הן ברמת ההון האנושי וההדרכות והן ברמת המחשוב, התוכנות והדיגיטציה כפי שמפורט בדו"ח המלא.

למותר לציין, כי פעילות המוקד עניפה מאוד והיא מהווה כ"לב" פועם ברשות המקומית וצומת משמעות בחלוקת המשימות בעיקר בנושא המפגעים ושיפור פני העיר. הממשקים עם האגפים האחרים והעבודה בשיתוף פעולה חשובים ביותר לתפקוד יעיל ואפקטיבי. פעילות המוקד עניפה אך יחד עם זאת לצג הכנסת מערכות טכנולוגיה נוספות שייסיעו בשיפור השירות כמפורט בדו"ח המלא, אף על פי שהביקורת סבורה שיש מקום להתייעלות ושיפור סדרי העבודה והממשקים בין האגפים.

אורן ירמיהו לוי,
מבקר העירייה

תקציר מנהלים

דוח ביקורת בנושא במוקד העירוני 106

להלן עיקרי ממצאים, מסקנות והמלצות מדו"ח ביקורת שנערך בעיריית קריית שמונה, בנושא: המוקד העירוני 106.

לשם קבלות החלטות רצוי לעיין בדו"ח המלא

1. רקע

1.1 רשות מקומית אחראית על מרבית הנושאים הקובעים את איכות החיים של תושביה, בין השאר אחראית הרשות על מערכת החינוך, רווחה, רישוי העסקים, נראות פני העיר, פיקוח ואכיפה.

1.2 המוקד העירוני הוא אחד מהכלים המשמעותיים והמרכזיים ביותר באינטראקציה של התושב מול הרשות המקומית, החל מברור מספר טלפון של מחלקה בעירייה או שעות קבלה וכלה בדיווח על מפגעים ומטרדים שונים, שהתושב מצפה כי העירייה תסדיר במהירות וביעילות

1.3 תדמית העירייה מבחינת התושב מתגבשת בקשר הישיר מול המוקד ובצפייה לפתרון הבעיות שהוא מעלה בצורה מקצועית ומהירה.
לשם כך יש לוודא כי למוקד ניתנו הכלים (סמכויות , נהלים למענה, תשובות מסודרות), על מנת למלא את תפקידיו ביעילות ושרירותיות.

1.4 המוקד העירוני בקריית שמונה מצוי בתוך מבנה מוגן של בניין העירייה הישן, רח' הרצל 37

1.5 המוקד פועל בימים א'-ה' בין השעות 8:00 ועד 15:30. מהשעה 16:00 עד 21:00 הפניות מועברות לידי מוקדן "גולן שורצקר" "מוקדן רואה". לאחר מכן מהשעה 21:00-08:00 כל השיחות מועברות למוקד חיצוני "גלבוע".

1.6 במוקד ישנה מנהלת מוקד אחת, מוקדנית אחת ומוקדנית נוספת שהינה בת שירות.
המוקד החיצוני "גלבוע" מונה 4 עובדים.

2. מבנה ארגוני

2.1 המוקד העירוני 106 בעיריית קריית שמונה אינו באחריות תפעולית מלאה של העירייה דבר אשר יכול לגרום לאי שליטה וחסר יכולת השפעה מלאה על השירות שמעניק המוקד לתושבי הרשות. מודל זה, להבדיל מאחריות מלאה של העירייה, מציב בפני המוקד מספר בעיות ואתגרים. הדבר עלול לגרום לחוסר סנכרון בין תפעולו שליטה של העירייה בשעות הפעילות המוגדרות שלה, לבין נותני השירות במיקור-חוץ. בנוסף, אין פיקוח של גורם בעירייה על התנהלות מיקור-החוץ, פרט לדוחות המונפקים למנהלת המוקד

2.2 הביקורת ממליצה לבחון ולהחליט את הכדאיות של המוקד החיצוני "גלבוע", חיסכון ויעילות בהעברת השליטה המלאה למוקד עירוני 106, וממליצה לבחון מתן מענה בשעות הלילה על ידי העסקת סטודנטים.

2.3 הביקורת ממליצה לעירייה להעלות את המבנה הארגוני של העירייה בכלל ושל המוקד בפרט לאתר האינטרנט העירוני וזאת לצורך שקיפות המידע המפורסם באתר.

3. תקציב מול ביצוע

3.1 הביקורת מעירה כי תקציב המחלקה אינו כולל סעיפים ועלויות נדרשות, כגון: עלויות שכר העובדים, עלויות שעות נוספות, אחזקה ותיקונים, הוצאות חשמל, ציוד משרדי, כיבודים, טלפון, הוצאות מחשוב ותוכנה, עלויות תפעול מוקד חיצוני גלבוע ועוד.

3.2 הכללת סעיפי תקציב אלו יסייעו בניהול נכון של המוקד העירוני וישפרו את יעילות עבודתו.

4. מנהלת המוקד העירוני

4.1 הביקורת מעירה כי במהלך הביקור במוקד עירוני 106 בתאריך 22/01/20 מנהלת המוקד בנוסף לתפקידה כמנהלת מוקד, מבצעת את עבודת נציגי השירות במוקד, כגון : קבלת פניות תושבים, הן טלפוניות והן קבלת קהל, וכן התנהלות מול האגפים השונים בעירייה.

4.2 הביקורת ממליצה כי מנהלת המוקד תתמקד בניהול וארגון פעילות המוקד, כאשר הקשר מול התושבים יתבצע באמצעות עובדים כפופים, נציגי שירות. כך שתוגבר הבקרה, יעילות ופיקוח עבודת המוקד.

4.3 למנהלת המוקד אין ממלא/ת מקום בעת היעדרותה, בשיחות עם מנהלת המוקד מציינת כי בזמן חופשתה אכן נותנת מענה לשירות לתושבים מהבית. הביקורת ממליצה כי יש להגדיר ממלא/ת מקום בעת היעדרותה של מנהלת המוקד.

4.4 הביקורת ממליצה למנהלת המוקד לבצע פעם בחודש משובים לנציגיה ולתעדם.

4.5 הביקורת מציינת לחיוב כי התרשמה מהמחויבות לארגון, הגישה המקצועית והאכפתית של מנהלת המוקד מ.מ.

5. תפקיד נציגי השירות

5.1 הביקורת ממליצה לבצע בקרות על נציגי השירות ולתעדם.

5.2 הביקורת רואה חשיבות רבה בהפקת דוחות על הנושאים שצויינו: זמן חיבור למערכת יומי, חודשי, כמות שיחות שנענו על ידי הנציגה, מספר שיחות ועידה שבהן הנציגה העלתה על הקו יחידה עירונית או מוקד אחר, מספר שיחות למוקדים אחרים כגון משטרה, כיבוי אש כיו"ב, ממוצע זמן שיחה, ממוצע כמות שיחות לשעה, כמות תיעודים אל מול שיחות, זמן הפסקה וכמות טיפולים בפניות.

5.3 הביקורת ממליצה כי יש להפיק דוח זה באופן יזום כל שעה ובסוף כל יום ולשקף לנציגי המוקד ולהנהלת העיר את הנתונים.

5.4 הביקורת ממליצה לצורך בקרה ושיפור תפוקת הנציגות והתייעלות המוקד, להציג את הנתונים בכל שיחת משוב לנציגות במוקד.

5.5 מהביקורת עולה כי עובדי המוקד והמנהלת המוקד לא הוחתמו על טופס שמירה על הפרטיות והביקורת ממליצה לעשות כן בהקדם.

5.6 הביקורת ממליצה כי יש לבדוק האם עובדי המוקד החיצוני גלבוע אכן גם חתומים על הסכם סודיות.

6. אמצעי פנייה למוקד

6.1 הביקורת מעירה כי יש לעדכן את המספרים הנוספים שדווחו בשאלון המצוינים בסעיף 1. הביקורת מעירה כי יש לתקף את מספרי הטלפון בהבלטה באתר העירייה.

6.2 הביקורת מעירה כי יש לתקף את שם החברה של המוקד החיצוני מ"קישורית" ל"גלבוע"

6.3 הביקורת מעירה כי יש לתקף את האתר לנגישות לבעלי צרכים מיוחדים, הביקורת ביצעה בדיקה מול אתרים של עיירות שונות הא אכן קיימת שם נגישות לבעלי צריכים מיוחדים (לכבדי שמיעה וכבדי ראיה).

6.4 הביקורת מעירה ושמה דגש כי בדו"ח ביקורת של מבקר העירייה מספר 23 אשר פורסם בשנת 2018 בנושא הנגשת המידע והאתר צוין: "ממצאי הביקורת העלו כי אין באתר העירייה הנגשה יעילה לכבדי שמיעה ולתושביה בכלל". **<u>המלצותיו אינן יושמו.</u>**

6.5 הביקורת ממליצה ורואה לנכון בחשיבות למתן מענה טלפוני גם בשפה הרוסית מהסיבה כי 30 אחוז מתושביה של קריית שמונה הינם דוברי השפה הרוסית.

6.6 הביקורת ממליצה להוסיף דרכי התקשורת נוספים עם המוקד העירוני והעירייה, לדוגמה: צ'ט רובוטי או אנושי. דבר זה יכול לסייע לשיפור השירות ואיכות השירות, זמני המתנה קצרים, מניעת שיחות חוזרות, וכלי ליצירת קשר נוסף. בעידן של היום הן בחברות הפרטיות והן בחברות הציבוריות שואפות למתן שירותים במספר ערוצים דיגיטליים, וכיום ניתן לראות כי אחד מהשירותים שהם גם הלקוח/ תושב משתמש בהם ליצירת קשר הוא באמצעות הצ'אט.

6.7 הביקורת ממליצה כי יש לעודד את התושבים בשימוש באפליקציה בפניות אליה על ידי שיווק באתר הפייסבוק, אינסטגרם, אתר העירייה, ומתן מענה טלפוני מול נציג השירות בסיום שיחה להסביר לתושב או באמצעות הנתב להוסיף הסבר על אפשרות לקבלת מענה באפליקציה.

7. אמנת השירות

7.1 למען שיפור ואיכות השירות, הביקורת ממליצה ורואה חשיבות רבה בשקיפות לתושב בפרסום זמן התקן (זמן תגובה לטיפול Service Level Greenent),למען שיפור השירות ואיכות השירות.

7.2 פרסום של זמן התקן יכול למנוע בעתיד שיחות חוזרות למוקד של תושבים, המצפים לדעת תוך כמה זמן התלונה תטופל, נוסף על כך, דבר זה יכול לפתוח אי תלות של התושב במוקד ולאפשר לתושב להיות עצמאי.

7.3 בבדיקה באמצעות לקוח סמוי למוקד העירוני, הביקורת מעירה כי נציגת השירות לא ידעה להשיב מהם זמני הטיפול בפניות התושבים.

8. תיעוד פניות/ נוהל טיפול בפניה

8.1 הביקורת ממליצה להכניס מערכת ייעודית לקבלת שיחות. בנוסף שלכל עובד יהיה מספר שלוחה (מספר עמדה) אותו יצטרך להקליד בעת הכניסה.

8.2 הביקורת ממליצה ורואה לנכון כחלק מבקרה ואיכות השירות, יש להכניס למוקד העירוני מערכת הקלטות שיחות.

8.3 הביקורת ממליצה כי יש לתעד כל פניה המתקבלת במוקד גם אם היא אינה בטיפול תחום הרשות ומוקד העירוני. (מוקד תאגיד המים, וטרינר אשכול מזרחי, וכיוצ"ב)

8.4 הביקורת רואה בהקשר למקרים שהתקבלו חשיבות רבה ומציינת כי ניתן ללמוד מהם גם למקרים אחרים, אשר נוגעים לכלל התושבים, בניסיון למניעתם בעת הפניה למוקד העירוני שלא בצורך, וניתן למנוע אותם. ניתן היה להפיץ את הידיעה כי לרח' הנ"ל תהייה הפסקת מים באמצעות הפייסבוק, אתר העיריה או מסרון לתושבים המתגוררים באותו רח'.

9. זמן המתנה

9.1 הביקורת ממליצה להפיק דוחות המשקפים זמן המתנה וכמות ננטשות.

9.2 הביקורת ממליצה להוסיף את האופציה לשקף לתושב את זמן המתנה עד לקבלת מענה .

9.3 ממליצה הביקורת במידה זמן המענה הינו ארוך מהרגיל, להוסיף את מערכת "Callback" שמאפשרת להשארת פרטים לחזרה על ידי הנציג .

9.4 הביקורת ממליצה להוסיף מערכות "CTI" מערכות ממוחשבות לניהול טלפוניה (Telephone Computer Interface) המאפשרות ניטור וניתוח כלל מסע הלקוח עד להגעה לנציג: משכי זמן, הקשות שגויות ,מכוונות ועוד. מיפוי הפניות הנכנסות למוקד: היקפים, נתיבים, אחוז התקשרויות חוזרות, זמן נטישה ממוצע ועוד. בחינת אפקטיביות התקשרויות: שיחות נכנסות, יוצאות ועוד. בקרה על תפקוד המוקד: אחוז שיחות נענות זמני המתנה אורכי שיחה ועוד.

10. פניות למוקד

10.1 הביקורת ממליצה להוסיף דוח על פי סוגי פניות על מנת שתהיה אינדיקציה לדרכי הפניה. לדוגמא: אם קיים דוח כזה ובו יצוין כי רוב הפניות המתקבלות באמצעות מענה טלפוני, תהה האפשרות להתחיל בשיווק בשימוש באמצעות אתר העיריה, אפליקציה, וואטצאפ וכו'. אמצעי זה - מטרתו לשפר את רמת השירות.

10.2 הביקורת ממליצה ורואה חשיבות לצורך בדיקת איכות השירות יעילות וחיסכון בהפקת דו"ח המשקף נתונים על המוקד החיצוני "גלבוע" כמה פניות התקבלו, שיחות, זמן המתנה, משך זמן שיחה.

11. סקר שביעות רצון

11.1 הביקורת ממליצה כי יש לבצע סקר שביעות רצון לתושבים באופן ייזום, באמצעות הודעת SMS,טלפונית ודואר אלקטרוני.

11.2 הביקורת ממליצה כי יש לשלוח את סקר שביעות רצון במספר אופנים : לאחר סיום שיחה טלפוני עם נציג השיחות (שליחת סקר על המוקד ובאותו סקר שאלה בנפרד על שביעות רצון על הנציג). לאחר סיום טיפול בתלונה יש לשלוח סקר על אותה מחלקה האחראית על הטיפול.

11.3 הביקורת ממליצה רואה חשיבות רבה בביצוע סקר שביעות רצון של התושב, כאשר תושב אינו שבע רצון מהשירות באמצעות הסקר ניתן לגלות זאת, ולשפר את חווית ואיכות השירות של התושב. בנוסף באמצעות סקר אי שביעות רצון ניתן בעתיד להפחית את תלונות הציבור, הן על המוקד העירוני והן על המחלקות השונות בעירייה בטרם פניה אל נציב תלונות הציבור בעירייה וגורמים מחוץ לה.

12. מעבר משגרה לחירום

12.1 ערכת גיבוי לחשמל:

- הביקורת מעירה לא נמצא תיעוד לבדיקות תקינות לגיבוי חשמל ותקשורת אשר בוצעו בין השנים 2017-2019
- הביקורת מעירה כי חסר נוהל כתוב בנוגע לתדירות ולאופן בדיקת תקינות הגנרטורים ואין מידע לגבי עריכת בדיקות תקינות על ידי מחלקת החשמל העירונית.
- הביקורת ממליצה לבצע בדיקות תקינות של מערכות התקשורת והמחשוב וכן של העזרים במרכזי ההפעלה בתדירות הנדרשת ותוך תיעודן.

12.2 מקלטים עירוניים:

- הביקורת מעירה כי לא נמצא במוקד העירוני תיעוד לגבי מועד ואופן בדיקת תקינות המקלטים. (תיעוד נמצא מאוחר יותר באגף בביטחון)
- הביקורת מעירה כי במוקד העירוני צריך להימצא כל המידע אודות תחזוקת המקלטים ועמידותם בכל זמן נתון ולהיות ערוכים למצב חירום.

12.3 תרגולים והדרכות :

- הביקורת מעירה כי לא התקבל דיווח אודות תרגילים והדרכות בשנים 2017-2019

דוח ביקורת המלא:

1. עיריית קריית שמונה

1.1 עד לשנת 1954 נוהלה מועצת העיר קריית שמונה על ידי חברי הקיבוצים אשר דאגו לכל העניין המוניציפאלי ולקליטתם של העולים החדשים. מאז הקמתה הייתה קריית שמונה עיר פוליטית מאוד. מאז הוקמה קריית שמונה כיהנו בה כ- 12 ראשי עיר. קריית שמונה הוכרזה כמועצה מקומית בראשות אברהם הכהן בשנת 1954. הבחירות הראשונות לתפקיד ראש המועצה המקומית נערכו ביום 31.8.1955 לאחר מערכת בחירות סוערת מאוד, במסגרתה נבחר לתפקיד אשר ניזרי שגבר על דוד מורה.

1.2 קריית שמונה הוקמה ב 1949 והוכרזה כעיר בשנת 1974. בעיר מתגוררים כ 24,000 תושבים והיא העיר הצפונית ביותר בישראל. עד לשנת 1954 נוהלה מועצת העיר קריית שמונה על ידי חברי הקיבוצים אשר דאגו לכל העניין המוניציפאלי ולקליטתם של העולים החדשים. שמותיה הקודמים של העיר קריית שמונה היו: חלסה, עיר גנים וקריית יוסף.

1.3 קריית שמונה נקראת כך לזכר שמונת הנופלים בקרב בתל חי ב-1920.

1.4 העיר שוכנת בצפון עמק החולה מרכז לאצבע הגליל ולצפון הגולן. מיקומה של קריית שמונה הוא 4 ק"מ ממזרח לגבול לבנון. בגלל קירובה של קריית שמונה לגבול לבנון סבלה מאז שנות 1960 מהתקפות מחבלים ומפגיעות קשות בנפש וברכוש. העיר נבנתה ללא תוכנית אב, אלא שכונה אחר שכונה בהתאם לגלי העלייה.

1.5 כעיר הגדולה באצבע הגליל ומיקומה לצד כביש 90 משמשת קריית שמונה כיום כמרכז אזורי ליישובי הסביבה במספר תחומים: שירותי בריאות, תעשייה, שירותים עסקיים ומסחר.

2. רקע כללי

2.1 רשות מקומית אחראית על מרבית הנושאים הקובעים את איכות החיים של תושביה, בין השאר אחראית הרשות על מערכת החינוך, רווחה, רישוי העסקים, נראות פני העיר, פיקוח ואכיפה.

2.2 המוקד העירוני הוא אחד מהכלים המשמעותיים והמרכזיים ביותר באינטראקציה של התושב מול הרשות המקומית, החל מברור מספר טלפון של מחלקה בעירייה או שעות קבלה וכלה בדיווח על מפגעים ומטרדים שונים, שהתושב מצפה כי העירייה תסדיר במהירות וביעילות

2.3 תדמית העירייה מבחינת התושב מתגבשת בקשר הישיר מול המוקד ובצפייה לפתרון הבעיות שהוא מעלה בצורה מקצועית ומהירה.

2.4 לשם כך יש לוודא כי למוקד ניתנו הכלים (סמכויות , נהלים למענה, תשובות מסודרות), על מנת למלא את תפקידיו ביעילות ושירותיות

3. רקע ייחודי

3.1 המוקד העירוני מצוי בתוך מבנה מוגן של בניין העירייה הישן, רח' הרצל 37 .

3.2 המוקד פועל בימים א-ה בין השעות 8:00 ועד 15:30. מהשעה 16:00 עד 21:00 הפניות מועברות לידי מוקדן "גולן שמוקלר" "מוקדן רואה". לאחר מכן מהשעה 21:00-08:00 כל השיחות מועברות למוקד חיצוני "גלבוע".

3.3 במוקד ישנה מנהלת מוקד אחת, מוקדנית אחת ומוקדנית נוספת שהינה בת שירות.

3.4 במוקד החיצוני "גלבוע" מונה 4 עובדים.

3.5 המוקד העירוני משמש חוליית הקישור החשובה והמשמעותית בין שלושת הגורמים המשפיעים על השירות הניתן לתושבי הרשות ועל איכות הקשר בין התושב, בעלי התפקידים ברשות המקומית והנהלת הרשות.

3.6 על אף ההבדלים הגדולים בין הרשויות במדינת ישראל (גודל הרשויות, מאפייניהן ודפוסי הניהול והעבודה ברשויות), אפשר לראות כי לכל המוקדים העירוניים תפיסת ייעוד ורשימת מטרות זהה. עם זאת, ברשויות שונות ישנם דגמי ההפעלה שונים של מוקדים עירוניים.

3.7 המוקד הוא יחידת שליטה ובקרה עירונית המופקדת על המענה לפניות תושבים שעניינן קבלה ומסירה של מידע על פעולות ושירותים שמספקת הרשות המקומית וכן דיווח על מפגעים ומטרדים בשטח המוניציפלי של הרשות. המוקד משמש ערוץ לצבירת ידע מוניציפלי וארגוני רב-ערך לתהליכי קבלת ההחלטות וניהול מיטבי.

3.8 על פי "אמנת השירות העירונית", לכל תחום נקבע יעד שעד אליו הפנייה אמורה להסגר ע"י הגורם אליו הופנתה התלונה.

3.9 עיקר פעילותו של המוקד מתרחשת בשעות שגרה ורגיעה, אך חוזקתו מתבטאת ביכולת להגיב במהירות וביעילות באירועי חירום הן בזמן שגרה והן בעתות מלחמה.

4. מטרות הביקורת

4.1 בדוח זה הביקורת לבחון את תפקוד המוקד וכן להבין האם סופקו כלים מתאימים, סמכויות ונהלים מסודרים לעובדי המוקד על מנת לתת שירות מקצועי אמין וחווית שירות חיובית לתושבים.

4.2 במאי 2017 פרסם משרד הפנים חוברת הדרכה לניהול מוקד עירוני (להלן חוברת משרד הפנים). חוברת זו מקיפה את נהלי המוקד העירוני ומשמש את הביקורת כמסגרת ידע מקצועית לבחינת פעילותו של המוקד.

4.3 הביקורת שמה לה למטרה לבדוק את איכות פעילות המוקד העירוני 106 של עיריית קריית שמונה בשנים 2017-2019.
4.4 בחינת תהליך עבודת המוקד העירוני והמלצה על דרכים לשיפור תהליכי העבודה והבקרות הקשורות בהן, תוך צמצום את החשיפה לטעויות וסיכונים.
4.5 לבחון האם פעילות המוקד העירוני בתחום מתבצעת תוך שמירה על סדרי הבוחן -חוקיות, סדירות, עקרון השוויון, חסכון, יעילות, שקיפות ומניעת פגיעה בטוהר המידות.

5. חוקים הוראות ונהלים

5.1 פקודת העיריות, נוסח חדש.
5.2 חוברת הדרכה לניהול מוקד עירוני אשר פורסם על-ידי משרד הפנים במאי 2017.
5.3 מדריך השירות- היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור, ספטמבר 2016.
5.4 המדריך לכתיבה והטמעת אמנת שירות ארגונית במשרדי הממשלה, על פי היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור, מרץ 2019.
5.5 שירות ברשויות המקומיות תפיסה ומתודולוגיה, ינואר 2019.
5.6 החלטת ממשלה 1716 (מיום 06.07.86) ו- 1080 (מיום 13.02.2000)
5.7 חוק שירות עבודה בשעת חירום (התשכ"ז 1967)
5.8 חוק הג"א (התשי"א - 1951)
5.9 נהלי פס"ח
5.10 תיק האב להיערכות העירייה לחירום
5.11 נוהל מכלול מידע לציבור- משרד הפנים
5.12 תקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים), תש"ם - 1979

6. היקף הביקורת ואופן הבדיקה

6.1 הביקורת בוצעה על-ידי גב' ליאה ווסה, גב' שרון אוחיון ומר פידא, סטודנטים לתואר ראשון במכללת עמק יזרעאל. מנחה הביקורת מר אורן ירמיהו, המבקר הפנימי של עיריית קריית שמונה.
6.2 הביקורת בוצעה בהתאם לתוכנית העבודה של מבקר העירייה לשנת 2020. הנושא נכלל בתוכנית העבודה השנתית בשל חשיבותה של המחלקה המשפיעה על כל תושב ותושב בעיר.
6.3 בחודשים ינואר - אוגוסט 2020 בוצעה ביקורת על פעולות העירייה בתחום פעילות המוקד העירוני 106.
6.4 הבדיקה נערכה בעיריית קריית שמונה בנושאים הבאים: מבנה ארגוני של המוקד, תקציב מול ביצוע, תפקידה של מנהלת המוקד, נציג השירות, אמצעי פניה למוקד ונהלי הפעלתם, אמנת השירות, זמני המתנה, סקרי שביעות רצון התושבים ומעבר משגרה לחירום.
6.5 במסגרת הבדיקה, עיינה הביקורת במסמכים ושוחחה עם מנהלת המוקד, מוקדנית, בדקה את אתר העירייה וביצעה סקר באמצעות לקוח סמוי.
6.6 הביקורת בחנה את עבודת המוקד העירוני 106 ושקיפות פעילותו באתר העירייה על-פי פעולות שבוצעו בתקופה שבין השנים 2017-2019 תוך שכללה את ההיבטים הבאים:
6.7 מעגל הטיפול בפניות של הלקוחות:
6.7.1 מיסוד, הטמעה וקיום של נהלי עבודה.
6.7.2 קיומם של מדדי ביצוע לבחינת הפעילות.
6.7.3 איכות השירות והטיפול בפניות המתקבלות.
6.8 ממשקי העבודה של המוקד:
6.8.1 אופן השימוש של היחידות התפעוליות בעירייה במערכת המוקד.
6.8.2 קיומם של דוחות בקרה על היחידות התפעוליות.
6.9 השימוש במאגר המידע של המוקד ככלי ניהולי:
6.10 ניהול הידע ומסדי הנתונים.
6.11 קיומם של דוחות בקרה על היחידות התפעוליות.
6.12 היערכות המוקד לשעת חירום..
6.13 הביקורת הסתמכה על הבסיס החוקי כפי שפורט בסעיף 5 לעיל במסמך זה.

7. עזרים לביצוע הביקורת

7.1 דו"ח ביקורת עיריית תל אביב
7.2 דו"ח ביקורת עיריית פרדס חנה.
7.3 דו"ח ביקורת עיריית ערד
7.4 דו"ח ביקורת ראש העין
7.5 דוח ביקורת על המוקד העירוני שנעשה על ידי אברהם פינטו בשנת 2011.
7.6 דו"ח מבקר המדינה- דוחות על הביקורת על שלטון המקומי 2016, איכות מתן השירות לתושב ברשויות המקומיות

7.7 דוח מבקר עיריית קריית שמונה לשנת 2018- דוח מס -23 נעשה על ידי מר אורן ירמיהו.
7.8 אתר עיריית קריית שמונה.
7.9 אתרי עיריות שונות: ראשון לציון, חולון, ירושלים.

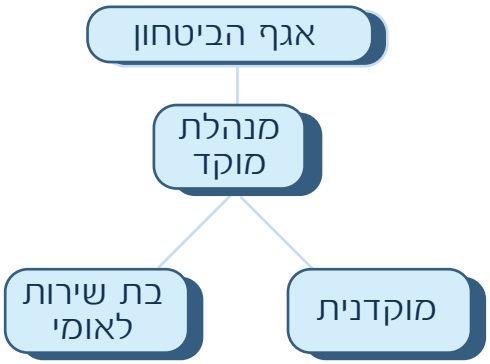
ממצאים

1. כללי

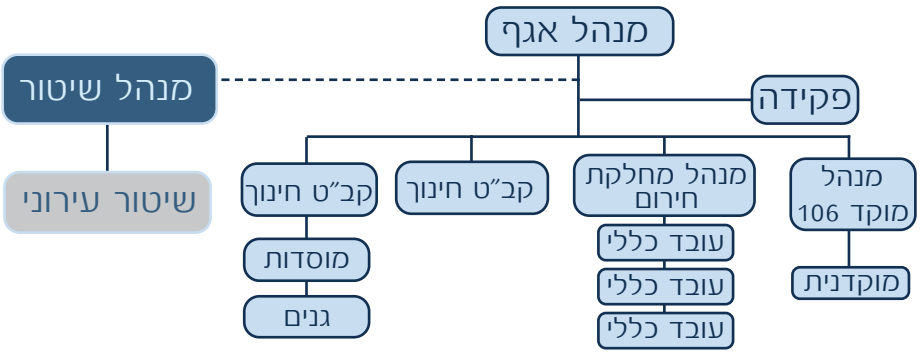
1.1 **המוקד העירוני 106 –** במאי 2017 פרסם משרד הפנים חוברת הדרכה לניהול מוקד עירוני (להלן חוברת משרד הפנים) חוברת מקיפה זו ונהלי המוקד העירוני שימשו את הביקורת כמסגרת הידע המקצועי לבחינת פעילותו של המוקד. בחוברת ההדרכה לניהול המוקד העירוני מפורטות המטרות הבאות:
1.2 המוקד ישמש כתובת מקצועית המספקת לתושב מענה זמין, הולם, אמין ושקוף - במצב One stop shop עשרים וארבע שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע במצב רגיעה ובמצב חירום.
1.3 ניתוב פניות התושבים אל בעלי התפקידים הייעודיים ברשות המקומית תוך מעקב אחר הטיפול בהן.
1.4 איתור חסמים ועיכובים בטיפול משימות המוקד בזמן אמת וזירוז הטיפול בהם.
1.5 לאפשר להנהלת הרשות לקבל בכל רגע נתון תמונת מצב עדכנית על איכות המענה הניתן לתושב באמצעות יחידותיה וכן לקבל מידע על מידת שביעות הרצון של התושב מתחומי הטיפול השונים, כפי שהם מובאים לידיעתו.
1.6 לספק להנהלת הרשות נתונים, מידע וידע לקבלת החלטות מבוססות נתונים, הנוגעות לשיפור תהליכים ושירותים.
1.7 מוקד העירוני מרכז את כל הפניות של התושבים באמצעות פנייה טלפונית, באמצעות אתר האינטרנט של העירייה ובאמצעות דף הפייסבוק של העירייה במגוון נושאים:
1.8 מידע כללי - בכל התחומים העירוניים והממלכתיים, לרבות מספרי טלפון , שעות פעילות המחלקות.
1.9 מידע על אירועים ופרויקטים עירוניים, מידע בנושא מערכת החינוך ושביתות .
1.10 ניקיון - השלכת פסולת, מכולה לפינוי פסולת גיזום ועוד .
1.11 תחזוקת רחובות וכבישים - מפגעים, ספסל שבור, מתקני משחקים, בורות ועוד
1.12 רישוי ואכיפה.
1.13 איכות הסביבה.
1.14 כלבים משוטטים.
1.15 תאורת רחוב.
1.16 תרגילי ביטחון וחירום.
1.17 אירועים ציבוריים ופרויקטים בעיר

2. מבנה ארגוני

2.1 **מבנה ארגוני של המוקד**



2.2 מבנה ארגוני של המוקד העירוני - על פי רישומי האגף בסקר סיכונים



2.3 המוקד העירוני 106 בעיריית קריית שמונה אינו באחריות תפעולית מלאה של העירייה.

2.4 המוקד העירוני על פי רישומי האגף בסקר סיכונים שנערך על ידי מבקר העירייה אורן ירמיהו, המוקד העירוני 106 נמצא תחת אגף בטחון.

2.5 אגף ביטחון: משמש כמחלקת שירותי חירום מכינה את מוסדות העירייה בשגרה וכן מטפלת בבעיות בשעת חירום. מל"ח (משק לשעת חירום), פס"ח (פינוי סעד חללים), בטחון העיר ומוסדות חינוך, עבודה שוטפת מול משרדי הממשלה וגורמי חירום. תפקידי אגף הביטחון בעירייה:

2.5.1 דיווח ותאום בין גורמי החירום: מגן דוד אדום, כיבוי אש , צהל, משטרה / משמר אזרחי, ומשרדי ממשלה.

2.5.2 סיוע לאותם גורמי חירום במשימתם.

2.5.3 תחזוקת מקלטים ציבוריים ושיפור תשתיות (אוורור, מיזוג, איטום, אינסטלציה, תשתיות מים) רצ"ב רשימת מקלטים בעיר.

2.5.4 ארגון, אבטחה ותרגילים במוסדות חינוך ובדיקת היערכותם ומוכנותם לחירום.

2.5.5 ארגון, הכנה ותרגול ועדות מל"ח פס"ח.

2.5.6 מתן שרות וטיפול מידי בבעיות המדווחות באמצעות המוקד העירוני / חב' דיווחית.

2.6 הביקורת בחנה מי האחראי על המוקד העירוני?

2.7 הביקורת בחנה האם הגורם האחראי אכן תואם את רישומי האגף בסקר סיכונים שנערך על ידי מבקר העירייה אורן ירמיהו?.

2.8 הביקורת בחנה האם המוקד עירוני 106 בקריית שמונה נמצא בשליטה מלאה של העירייה?

2.9 הביקורת בחנה האם קיים באתר העירייה מבנה ארגוני של המוקד ושל העירייה?

ממצאים

2.10 המוקד העירוני 106 בעיריית קריית שמונה אינו באחריות תפעולית מלאה של העירייה

2.11 באתר העירייה לא קיים מבנה ארגוני של המוקד ושל העירייה.

המלצות הביקורת

2.12 המוקד העירוני 106 בעיריית קריית שמונה אינו באחריות תפעולית מלאה של העירייה דבר אשר יכול לגרום לאי שליטה וחסר יכולת השפעה מלאה על השירות שמעניק המוקד לתושבי הרשות. מודל זה, להבדיל מאחריות מלאה של העירייה, מציב בפני המוקד מספר בעיות ואתגרים. הדבר עלול לגרום לחוסר סנכרון בין תפעולו שליטה של העירייה בשעות הפעילות המוגדרות שלה, לבין נותני השירות במיקור-חוץ. בנוסף, אין פיקוח של גורם בעירייה על התנהלות מיקור-החוץ, פרט לדוחות המונפקים למנהלת המוקד.

2.13 הביקורת ממליצה לבחון ולהחליט את הכדאיות, חיסכון ויעילות בהעברת השליטה המלאה למוקד עירוני 106, וממליצה לבחון מתן מענה בשעות הלילה על ידי העסקת סטודנטים.

2.14 הביקורת ממליצה לעירייה להעלות את המבנה הארגוני של העירייה בכלל ושל המוקד בפרט לאתר האינטרנט העירוני וזאת לצורך שקיפות המידע המפורסם באתר.

3. תקציב מול ביצוע

3.1 מנתוני התקציב שקיבלה הביקורת מגזברות העירייה לשנים 2017-2019 עולה כי:

שנה	תקציב	ביצוע	ביצוע מתחת	ביצוע מעל	אחוז ביצוע	שיריון
2017	16000	22,434.89		6,434.89	140	
2018	35,000.00	38365.01		3365.01	109.61	
2019	35,000.00	26525.76	8474.22		75.79	9360

3.2 <u>המלצות הביקורת</u>

3.2.1 הביקורת מעירה כי תקציב המחלקה אינו כולל סעיפים ועלויות נדרשות, כגון: עלויות שכר העובדים, עלויות שעות נוספות, אחזקה ותיקונים, הוצאות חשמל, ציוד משרדי, כיבודים, טלפון, הוצאות מחשוב ותוכנה, עלויות תפעול מוקד חיצוני גלבוע ועוד.

3.2.2 הכללת סעיפי תקציב אלו יסייעו בניהול נכון של המוקד העירוני וישפרו את יעילות עבודתו.

4. מנהלת המוקד העירוני

4.1 תפקיד מנהלת המוקד העירוני על פי חוברת הדרכה לניהול המוקד העירוני של משרד הפנים:

4.1.1 במוקד קיימת מנהלת אחת האחראית על ביצוע מספר תפקידים במוקד ובנוסף נציגת שירות אחת (ובת שירות לאומי). (להלן" מנהל צוות) האחראית בין היתר על:

4.1.2 תפעול וניהול הצוות.

4.1.3 אחריות על איכות השירות.

4.1.4 הדרכה והנחייה מקצועית לעובדי השירות וביצוע פעולות לשיפור מיומנותם ובכלל זה:

4.1.5 בדיקת התנהלות נציגי השירות ביום קודם, הערות משמעת ונתונים.

4.1.6 תכנון משובים יומיים.

4.1.7 מתן הנחיות מקצועיות לנציגי השירות בצוות ומעקב על ביצוען.

4.1.8 טיפול בתלונות של התושבים.

4.2 הביקורת ביקשה לבחון האם מנהלת המוקד העירוני 106 בקרית שמונה מ.מ אכן התקבלה לתפקידה על פי חוק תקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים) תש"ם- 1979.

4.3 הביקורת בדקה האם היה מכרז לתפקיד מנהלת מוקד?, האם היה כתב מינוי למנהלת המוקד?.

4.4 הביקורת בחנה האם מנהלת המוקד נשלחה להכשרות מקצועיות בתחום פעילותה - קורסים, השתלמויות, הדרכות במסגרת תפקידה על ידי הארגון.

4.5 הביקורת בחנה את תחומי אחריותה ותפקידה של מנהלת המוקד.

4.6 הביקורת ביקשה לבחון האם מנהלת המוקד מבצעת משובים ומעקב על נציגיה.

<u>ממצאי הביקורת:</u>

4.7 הביקורת מצאה כי מנהלת המוקד התקבלה לתפקידה באמצעות מכרז, מצ"ב טופס אשר מאמת כי אכן בוצע מכרז למשרת מנהל מוקד עירוני בתאריך 12/01/2017. <u>(להלן: כתב מינוי מנהלת מוקד), מכרז פנימי למנהל מוקד, המרת דרישות סף מנהל מוקד עירוני- קריית שמונה.</u>

4.8 הביקורת התרשמה כי מנהלת המוקד העירוני השתתפה בכנס שנתי של מנהלי המוקדים העירונים וסגנים ברשויות מקומיות:

4.9 בשנת 2019 בין התאריכים 25-27.11.2019 כ20 שעות, "בנושא המוקד העירוני ככלי לשיפור השירות ברשויות המקומיות".

4.10 בשנת 2017 בין התאריכים 9-11.2017 כ- 20שעות, בנושא הטמעת נהלים והתמודדות עם אתגרי הניהול במוקד העירוני.

4.11 בשנת 2014 בין התאריכים 20-22.5.2014 כ20 שעות, בנושא ממשקי עבודה בניהול המוקד העירוני.

4.12 בשנת 2017 השתתפה ביום עיון למנהלים במוקד העירוני, כ8 שעות, בנושא קידום דיגיטציה ברשויות- תפקידו של מנהל המוקד.

4.13 הביקורת לא מצאה תיעודיים של מנהלת המוקד העירוני על ביצוע משובים לנציגה.

הערות והמלצות הביקורת:

4.14 הביקורת מעירה כי במהלך הביקור במוקד עירוני 106 בתאריך 22/01/20 מנהלת המוקד בנוסף לתפקידה כמנהלת מוקד, מבצעת את עבודת נציגי השירות במוקד, כגון : קבלת פניות תושבים, הן טלפוניות והן קבלת קהל, וכן התנהלות מול האגפים השונים בעירייה.

4.15 הביקורת ממליצה כי מנהלת המוקד תתמקד בניהול וארגון פעילות המוקד, כאשר הקשר מול התושבים יתבצע באמצעות עובדים כפופים, נציגי שירות. כך שתוגבר הבקרה, יעילות ופיקוח עבודת המוקד.

4.16 למנהלת המוקד אין ממלא מקום בעת היעדרותה, בשיחות עם מנהלת המוקד מציינת כי בזמן חופשתה אכן נותנת מענה לשירות לתושבים מהבית. הביקורת ממליצה כי יש להגדיר ממלא מקום בעת היעדרותה של מנהלת המוקד.

4.17 הביקורת ממליצה למנהלת המוקד לבצע פעם בחודש משובים לנציגה ולתעדם.

4.18 הביקורת מציינת לחיוב כי התרשמה מהמחויבות לארגון, הגישה המקצועית והאכפתית של מנהלת המוקד מ.מ.

5. תפקיד נציג השירות

5.1 תפקיד נציג השירות במוקד עירוני בקריית שמונה

5.1.1 לתת מענה לשיחות טלפוניות הנכנסות למוקד

5.1.2 תיעוד השיחות והעברתן לגורם הרלוונטי המטפל

5.1.3 מתן מידע על אירועים עירוניים ותיעוד השיחות במערכת CRMC.

5.1.4 מתן סיוע אישי - ליווי הפונה הנתקל בקשיים לאורך כל התהליך ועד להשלמת הטיפול.

5.1.5 לנציגי השירות מתלווה בת שירות לאומי שתפקידה זהה למוקדנית השירות.

5.1.6 בקרה על פעילות נציגי השירות והדרכתם

5.2 הנציגות נדרשות לעבור הדרכות הקשורות לאיכות השירות, התהליכים והמערכות שאותן הן צריכות לדעת לתפעל. מנהלת המוקד מעורבת בהגדרת תסריט שיחה ומעורבות בהדרכת הנציגה ובת שירות לאומי , בעוד שהדרכות לעיתים חד פעמיות מתקיים תהליך שוטף של בקרה והדרכת הנציגות על ידי מנהלת המוקד מ.מ.

5.3 הביקורת ביקשה ללמוד על הבקרות של מוקד השירות ,על תפוקת הנציגות ואיכות השירות המוענק על ידן באמצעות מספר פרמטרים:

5.3.1 זמן חיבור למערכת יומי חודשי

5.3.2 כמות שיחות שנענו על ידי הנציגה

5.3.3 מספר שיחות ועידה שבהן הנציגה העלתה על הקו יחידה עירונית או מוקד אחר.

5.3.4 מספר שיחות שעוברו למוקד אחרים כגון משטרה, כיבוי אש כיו"ב.

5.3.5 ממוצע זמן שיחה

5.3.6 ממוצע כמות שיחות לשעה

5.3.7 כמות תיעודיים אל מול שיחות

5.3.8 זמן הפסקה

5.3.9 כמות טיפולים בפניות

5.4 הביקורת ביקשה לבדוק האם נציגי המוקד העירוני 106 חתמו על טופס הסכם סודיות.

ממצאי הביקורת:

5.5 בזמן ביקור במוקד העירוני נשאלה מנהלת המוקד העירוני האם מתבצע משוב לנציגים, בתגובתה השיבה כי אכן מבצעת משובים לנציגים אחת לחודש, אך לא נמצאו אסמכתאות לכך.

5.6 משוב לנציגים:

5.7 הביקורת לא מצאה תיעודיים לבקרות שבוצעו לנציגי השירות על ידי המנהלת מוקד.

5.8 הביקורת לא מצאה דוחות עם הנתונים על הפרמטרים: זמן חיבור למערכת יומי, חודשי, כמות שיחות שנענו על ידי הנציגה, מספר שיחות ועידה שבהן הנציגה העלתה על הקו יחידה עירונית או מוקד אחר, מספר שיחות שעוברו למוקדים אחרים כגון משטרה, כיבוי אש כיו"ב, ממוצע זמן שיחה, ממוצע כמות שיחות לשעה, כמות תיעודיים אל מול שיחות, זמן הפסקה וכמות טיפולים בפניות.

5.9 לא התקבלו העתקים של הסכמי סודיות שעליהם עובדי המוקד חתומים, התקבל טופס הסכם סודיות ריק

המלצות:

5.10 הביקורת ממליצה לבצע בקרות על נציגי השירות ולתעדן.

5.11 הביקורת רואה חשיבות רבה בהפקת דוחות על הנושאים שצוינו: זמן חיבור למערכת יומי, חודשי, כמות שיחות שנענו על ידי הנציגה, מספר שיחות ועידה שבהן הנציגה העלתה על הקו יחידה עירונית או מוקד אחר, מספר שיחות שעברו למוקדים אחרים כגון משטרה, כיבוי אש כיו"ב, ממוצע זמן שיחה, ממוצע כמות שיחות לשעה, כמות תיעודיים אל מול שיחות, זמן הפסקה וכמות טיפולים בפניות.

5.12 הביקורת ממליצה כי יש להפיק דוח זה באופן יזום כל שעה ובכל סוף יום ולשקף לנציגי המוקד ולהנהלת העיר את הנתונים.

5.13 הביקורת ממליצה לצורך בקרה ושיפור תפוקת הנציגות והתייעלות המוקד, להציג את הנתונים בכל שיחת משוב לנציגות במוקד.

5.14 הביקורת רואה חשיבות רבה בהסכם סודיות שמטרתו שמירה על הפרטיות של התושבים, מהביקורת עולה כי עובדי המוקד והמנהל לא הוחתמו על טופס שמירה על הפרטיות והביקורת ממליצה לעשות כן בהקדם.

5.15 הביקורת ממליצה כי יש לבדוק האם עובדי המוקד החיצוני גלבוע אכן גם חתומים על הסכם סודיות

6. אמצעי פנייה למוקד

6.1 ניתן לפנות למוקד שירות 106 באמצעות מספר ערוצי תקשורת:

6.2 פרט למספר 106 המקשר ישירות למוקד העירייה, ניתן לחייג למוקד באמצעות המספרים 04-6928400, 04-6908893 ו- 04-9808452.

6.3 ניתן לפנות למוקד העירייה באמצעות אתר האינטרנט של העירייה, פייסבוק ופקס שמספרו 04-6908514.

6.4 פעילות המוקד העירוני הינו 24/7 ומתן השירות מתחלק לשלושה חלקי פעילות. החלק הראשון, ניתן על-ידי המוקד הפנימי של העירייה ושעות פעילותיו הן בין 08:00 ל-15:30. בשעות פעילות אלו, המוקד מתפקד באמצעות עובדי המוקד, מוקדנית אחת, בת השירות (אשר עובדת עד השעה 15:00) ומנהלת המוקד. החל מהשעה 15:30 עד השעה 21:00 השירות ניתן על ידי מוקדן ג.ש "מוקדן רואה". משעה 21:00 עד השעה 08:00 בבוקר השירות ניתן על ידי מוקד חיצוני "גלבוע".

6.5 יצירת קשר של התושב אל המוקד העירוני 106 הינה ללא עלות. החברה אשר מספקת את השירות הטלפוני למוקד הינה חברת בזק.

6.6 שירות המוקד העירוני ניתן בשפה העברית בלבד.

6.7 הביקורת בחנה את הדרכים שבהם ניתן ליצור קשר עם המוקד באמצעות האתר והאם קיימת שקיפות לתושב ונגישות.

6.8 הביקורת בחנה האם קיימת הנגשת השירות באתר בשפות : עברית, ערבית, אנגלית ורוסית.
6.9 הביקורת בדקה האם אכן האופציות שניתנות לקבלת מענה באתר בשפות זרות אכן מיושמות.
6.10 הביקורת בחנה האם קיימת הנגשת שירות לבעלי צרכים מיוחדים(כבדי שמיעה, כבדי ראיה וכו')
6.11 הביקורת בחנה האם קיימת האפשרות למענה טלפוני בשפה: ערבית, אנגלית, ורוסית.
6.12 הביקורת בחנה האם קיימת האפשרות לקבלת מענה באמצעות צ'אט רובוטי באתרי עיריות שונות.

ממצאי הביקורת

6.13 הביקורת התרשמה כי אכן קיימת שקיפות לתושב בנוגע לשעות פעילות של מוקד העירוני ומועדי השירות על ידי החברה החיצונית. בנוסף קיימת אפשרות ליצור קשר באמצעות WhatsApp.
6.14 "המוקד עובד מיום א'-ה' מהשעה 8:00 עד השעה 15:30 לאחר מכן עובר לקישורית לקבלת הודעות תוך כדי פיקוח על המפגעים בעזרת כוננים. המוקד מקבל פניות שישי שבת וערבי חג באמצעות חברת קישורית, חברת קישורית מעבירה את המפגעים לכוננים לטיפול מיידי"
6.15 הביקורת לא מצאה כי קיימת האפשרות ליצירת קשר/לקבלת מענה באמצעות צ'אט רובוטי או אנושי
6.16 הביקורת מצאה כי ברשויות אחרות אכן קיימת האופציה ליצירת קשר באמצעות צ'אט.
6.17 הביקורת לא מצאה כי קיימת נגישות לבעלי צרכים מיוחדים בתאריך 04/07/2020.
6.18 באתר העיריה מוצגת הצהרת הנגשת השירות. הממונה על התחום הינה גב' אביבה גריבי. פורסם כי האתר עומד בתקן בדרגה AA. כלומר, עומד בקריטריונים של נגישות לרמה AA, המפורטים בהנחיות הנגישות לאינטרנט.
6.19 הביקורת מציינת כי ניתן להגיש פניה למוקד גם באמצעות אפליקציה של העירייה.

הערות והמלצות:

6.20 הביקורת מעירה כי יש לעדכן את המספרים הנוספים שדווחו בשאלון המצוינים בסעיף 1.
6.21 הביקורת מעירה כי יש לתקף את מספרי הטלפון בהבלטה באתר העירייה.
הביקורת מעירה כי יש לתקף את שם החברה של המוקד החיצוני מ"קישורית" ל"גלבוע"
6.22 הביקורת מעירה כי יש לתקף את האתר לנגישות לבעלי צרכים מיוחדים, הביקורת ביצעה בדיקה מול אתרים של ערים שונות בהם אכן קיימת שם נגישות לבעלי צריכים מיוחדים (לכבדי שמיעה וכבדי ראיה).
6.23 הביקורת מעירה ושמה דגש כי בדו"ח ביקורת של מבקר העירייה מספר 23 אשר פורסם בשנת 2018 בנושא הנגשת המידע והאתר צוין: "ממצאי הביקורת העלו כי אין באתר העירייה הנגשה יעילה לכבדי שמיעה ולתושביה בכלל". המלצותיו אינן יושמו.
6.24 הביקורת ממליצה ורואה לנכון בחשיבות למתן מענה טלפוני גם בשפה הרוסית מהסיבה כי 30 אחוז מתושביה של קריית שמונה הינם דוברי השפה הרוסית.
6.25 הביקורת ממליצה להוסיף דרכי התקשורת נוספים עם המוקד העירוני והעירייה, לדוגמה: צ'ט רובוטי או אנושי. דבר זה יכול לסייע לשיפור השירות ואיכות השירות, זמני המתנה קצרים, מניעת שיחות חוזרות, וכלי ליצירת קשר נוסף. בעידן של היום הן בחברות הפרטיות והן בחברות הציבוריות שואפות למתן שירותים במספר ערוצים דיגיטליים, וכיום ניתן לראות כי אחד מהשירותים שהם גם הלקוח/ תושב משתמש בהם ליצירת קשר הוא באמצעות הצ'אט.
6.26 הביקורת ממליצה כי יש לעודד את התושבים בשימוש באפליקציה בפניות אליה על ידי שיווק באתר הפייסבוק, אינסטגרם, אתר העירייה, ומתן מענה טלפוני מול נציג השירות בסיום שיחה להסביר לתושב או באמצעות הנתב להוסיף הסבר על אפשרות לקבלת מענה באפליקציה.

7. אמנת השירות

7.1 בהתאם למדריך הבנייה ולהטמעה של אמנת שירות ארגונית במשרדי הממשלה היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור, שפורסם במאי 2015 על ידי משרד ראש הממשלה: "אמנת השירות נתפסת כפתרון לאתגר שעמו נדרשים ארגונים רבים להתמודד- ירידה באמון הלקוחות. ארגונים במגזר הציבורי ברחבי העולם החלו אף הם באימוץ תהליך הבנייה והפרסום של אמנות שירות, כאמצעי להתמודדות עם ירידת האמון של לקוחותיהם בהם כספקי שירות ועם הצורך לייצר שקיפות ונגישות ללקוחותיהם.
7.2 על פי היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור, המדריך לכתיבה והטמעת אמנת שירות ארגונית במשרדי הממשלה, מרץ 2019. "אמנת השירות היא הצהרה כתובה שבה נותן השירות חושף את מדיניות השירות שלו כלפי לקוחותיו. באמנה מפרט נותן השירות את תכולת השירותים שהוא מספק, את היקפם ואת תנאי מתן כל אחד משירותים אלה. כמו כן במסגרת האמנה נותן השירות מציג את רמות השירות שעליהן הוא מתחייב לאספקת השירותים, תוך שימוש במונחים ברורים ומדידים. אמנת השירות מהווה מעין "חוזה" המייצר תיאום ציפיות בין נותן השירות ללקוחותיו".
7.3 הביקורת בחנה האם קיים אמנת שירות במוקד העירוני 106?
7.4 הביקורת בחנה האם האמנת השירות מפורסמת באתר העירייה?
7.5 הביקורת בחנה האם נמסר לתושב על ידי הנציג מהם זמני הטיפול בפניה על פי אמנת השירות.

ממצאי הביקורת:

7.6 העירייה ניסחה אמנת שירות, במסגרתה העירייה מתחייבת בפני התושב על רמת השירות שהיא מספקת ובכך מייצר תיאום ציפיות ויחסי אמון בין הצדדים למרבית המנהלים.

7.7 באמנת השירות נקבע זמן תקן לטיפול בכל נושא ובקשה המתקבלת מהתושבים

7.8 אומנם קיימים זמני תקן עירונים פנימיים לטיפול של היחידות התפעוליות, זמן התקן לטיפול בפניה לא נמסרים טלפונית על ידי הנציגים וגם אינם נמסרים במסרון לפונה

7.9 הביקורת לא מצאה פרסום באתר העיריה על זמני התקן לתושבים.

7.10 בבדיקה באמצעות לקוח סמוי למוקד העירוני נציגת השירות לא ידעה להשיב מהם זמני הטיפול בפניות התושבים.

7.11 זמני התקן אינם מיושמים כלומר אין מדידה על ביצועי המוקד

7.12 המלצות הביקורת:

7.13 למען שיפור ואיכות השירות, הביקורת ממליצה ורואה חשיבות רבה בשקיפות לתושב בפרסום זמן התקן (זמן תגובה לטיפול SLA),למען שיפור השירות ואיכות השירות. יתרה מזאת, פרסום של זמן התקן יכול למנוע בעתיד שיחות חוזרות למוקד של תושבים, המצפים לדעת תוך כמה זמן התלונה תטופל, נוסף על כך, דבר זה יכול לפתוח אי תלות של התושב במוקד ולאפשר לתושב להיות עצמאי.
בבדיקה באמצעות לקוח סמוי למוקד העירוני, הביקורת מעירה כי נציגת השירות לא ידעה להשיב מהם זמני הטיפול בפניות התושבים. לכן יש חשיבות רבה בהודעה מראש לתושב מהם זמני הטיפול בעת פתיחת הפניה.

7.14 אמנת השירות - השוואה מקומית

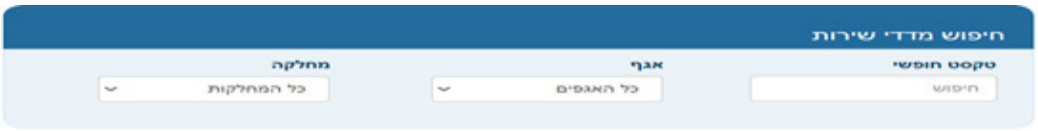
7.14.1 במסגרת עבודת הביקורת, נסקרו אמנות שירות רבות שפורסמו לציבור על ידי רשויות מקומיות בארץ להלן מספר צילומי מסך מתוך אמנות שונות:

7.14.2 להלן קישור לאתר עיריית חולון וקטע מתוך אמנת השירות של חולון הרלוונטית למוקד העירוני

מס'	פירוט והארות	רמת השירות
1	זמן המתנה ממוצע למענה.	30 שניות
2	טיב שירות באחוזים (אחוז השיחות הנענות או ננטשות תוך 30 שניות).	80%
3	אחוז השיחות שננטשו לפני מענה.	10%
4	אחוז הפניות המתועדות במערכת.	100%
5	אחוז הפניות שסווגו לאגף הנכון.	100%
6	אחוז הפניות שסווגו לנושא המתאים.	100%
7	אחוז תשאולי פונים.	10% מפניות תושבים המדווחים על מפגע
8	שביעות רצון תושבים מהטיפול	80% שבעי רצון במידה רבה / רבה מאד

7.14.3 הטבלה המוצגת להלן הינה צילום מתוך אמנת השירות של עיריית ראשון לציון .יצויין, כי אמנת השירות שמפורסמת באתר עיריית ראשון לציון מפרטת גם זמני תקן לטיפול במפגעים

7.14.4 להלן צילום מאתר האינטרנט של עיריית ירושלים (מצ"ב קישור לאמנת שירות מאתר עיריית ירושלים) המפרסמת גם כן זמני תקן לטיפול בתקלות (יצוין שגם אשדוד ורחובות מפרסמות לציבור את זמני התקן לטיפול במפגעים באתר האינטרנט)



נושא	אגף	מחלקה	זמן
אבני שפה חסרות / שבורות	אחזקת כבישים ומדרכות	אחזקה כללי שפ"ע- ארז יעקובי	10 ימים
אבק / בוץ בעקבות עבודות ביצוע	אגף תחבורה ופיתוח תשתיות	מחלקת דרכים	2 ימים
אזעקה במוסד חינוכי פועלת	אחזקה חינוך	שרותי אחזקה ושרתים (בדק בית)	שעתיים
אחזקת כלב באופן הגורם למטרד	שרותי בריאות הציבור	שרות וטרינרי	21 ימים
אחזקת פסי האטה	אחזקת כבישים ומדרכות	אחזקת כבישים ומדרכות	יום אחד
אחסון חפצים במקלט / אשפה ולכלוך במקלט	אגף אכיפה ושיטור עירוני	משל"ט אכיפה	10 ימים
אי גידור אתרי בניה	אגף רישוי ופקוח	פקוח על הבניה	יום אחד
אי השלמת עבודות - דרכים	אגף תחבורה ופיתוח תשתיות	מחלקת דרכים	7 ימים
אי השלמת עבודות - מאור	אגף שפור פני העיר	מחלקת המאור	3 ימים
אי מסירה של ת. מדידה	אגף רישוי ופקוח	פקוח על הבניה	14 ימים

8. תיעוד פניות/נוהל טיפול בפניה

8.1 המוקד מתעד את הפניות במערכת הממוחשבת CRMC ומעביר את הטיפול למחלקות השונות בעירייה בהתאם לאופי, מהות וסוג הבעיה והפתרון הנדרש. המוקד מוודא סגירת הטיפול מול המחלקות המבצעות במערכת הממוחשבת, ומקיים מעקב ובקרה על תהליכי וזמני הטיפול בתלונות התושבים וכן על איכות הטיפול בפנייה.

8.2 פנייה דחופה המחייבת התערבות גורמי חוץ - משטרה, מגן דוד אדום, מכבי אש, חברת החשמל, צה"ל, חברות הגז, בזק, מקורות וכו', תופנה באופן מידי וללא דיחוי לגוף המתאים, במקביל להפנייתה לבעל התפקיד ביחידה הרלוונטית בעירייה.

8.3 הביקורת בחנה את הכניסה למערכת CRMC, האם הכניסה היא על פי שם משתמש וסיסמא. גם בכניסה למערכת פתיחת מחשב קיים קוד וסיסמא.

8.4 הביקורת בחנה האם קיימת מערכת נפרדת לכניסה לקבלת שיחה, והאם קיים מספר שלוחה לנציג?.

8.5 בנוסף הביקורת ביקשה לבחון את השיחות המוקלטות במוקד בין השנים 2017-2019

8.5.1 הביקורת בחנה את הטיפול בתלונות שהתקבלו בשנים 2017-2019 החל מקבלת ההודעה ועד לסיום הטיפול בה, כולל עמידה בלוחות הזמנים המחייבים

8.6 הביקורת ביקשה לבחון, האם תיעוד פניות מוקד חיצונית גלבוע עובדת עם אותו מערכת crmc.

ממצאי הביקורת:

8.7 הביקורת מצאה כי קיים לכל עובד בעת כניסה למחשב קוד משתמש וסיסמא, בנוסף מצאה הביקורת ומציינת לחיוב, כי גם בכניסה למערכת CRMC,הכניסה מתבצעת על פי קוד משתמש וסיסמא של עובד בלבד.

8.8 הביקורת לא מצאה שקיימת מערכת ייעודית לקבלת השיחות, לכן גם לא קיים לנציג מספר שלוחה.

8.9 הביקורת לא מצאה מערכת שבאמצעותה ניתן לאתר שיחות מוקלטות על שיחות שבוצעו למוקד.

8.10 הביקורת מצאה כי הפניות היו מתועדות במערכת הנקראת "רציפות תפקודית" עד מאי 2019, וממאי 2019 תיעוד הפניות בוצעו במערכת הנקראת" CRMC". לדברי מנהלת המוקד, "בוצע מעבר למערכת זו כי המערכת הקודמת לא נתנה מענה למוקד, מחולל הדוחות ואופן קבלת פניה לא היה מוסדר".

8.11 התקבלה שיחה בשעה 15:13 לשאלת התושב מדוע יש הפסקת מים?. בתשובה נמסר לתושב: כי המענה לטיפול יינתן מחברת "מי התנור", בנוסף נמסר כי התקבל מייל בשעה 14:28 מליאת מחברת מי התנור לרח' משמר הגבול שבו מצוין כי הפסקת המים תהה למשך שעה.

8.12 בשעה 15:15 התקבלה שיחה נוספת על ידי התושבת, לדבריה בוצע על ידה ניסיון ליצור קשר עם חברת מי תנור אך לא ניתן מענה.

8.13 הביקורת מצאה בעת ביקור במוקד העירוני קריית שמונה, כי ישנם שיחות שאינן מתועדות במערכת. נשאלה המנהלת מוקד, מדוע שיחות שצוינו אינם מתועדות? תשובתה לכך הייתה: כי הפניה אינה במסגרת הטיפול של הרשות לכן אין סיבה לתעד.

8.14 הביקורת לא מצאה דוחות בין השנים 2017-2019 המציינים, כמה פניות התקבלו, כמה נסגרו כולל עמידה בלוחות הזמנים המחויבים.

המלצות הביקורת:

8.15 הביקורת ממליצה להכניס מערכת ייעודית לקבלת שיחות בנוסף שלכל עובד תהה מספר שלוחה (מספר עמדה) אותו יצטרך להקליד בעת הכניסה.

8.16 הביקורת ממליצה ורואה לנכון כחלק מבקרה ואיכות השירות, כי יש להכניס למוקד העירוני מערכת הקלטות ותיעוד שיחות.

8.17 הביקורת ממליצה כי יש לתעד כל פניה המתקבלת במוקד גם אם היא אינה בטיפול תחום הרשות ומוקד העירוני. (מוקד תאגיד המים, וטרינר אשכול מזרחי, וכיוצ"ב)

8.18 הביקורת רואה בהקשר למקרים שהתקבלו חשיבות רבה ומציינת כי ניתן ללמוד מהם גם למקרים אחרים, אשר נוגעים לכלל התושבים, בניסיון למניעתם בעת הפניה למוקד העירוני שלא בצורך, וניתן למנוע אותם. ניתן היה להפיץ את הידיעה כי לרח' הנ"ל תהייה הפסקת מים באמצעות הפייסבוק, אתר העיריה או מסרון לתושבים המתגוררים באותו רח'

9. זמן המתנה

9.1 מתוך דוח מבקר המדינה, דוח איכות מתן השירות לתושב ברשויות המקומיות: "יש כמה דרכי פנייה למוקד העירוני: בטלפון, בדוא"ל ובאמצעות יישומון. קיצור ההמתנה למענהו של המוקד העירוני חשוב מאוד, שכן חלק מהפניות מחייב טיפול דחוף, ולעתים אף מדובר במניעת סכנה ממשית לחיי אדם. על כן חיוני שהמונים יקיימו מעקב צמוד ושוטף על אופן קבלתן של השיחות על ידי המוקדנים, על מספר הפונים, על זמני ההמתנה בטלפון ועל יעילות השירות. ניתוח תקופתי של נתוני ההמתנה יאפשר למנהל המוקד לגלות את נקודות התורפה של השירות ולשפרו".

9.2 הביקורת ביקשה לבחון האם קיימם דוחות המשקפים זמן המתנה

9.3 הביקורת בחנה באמצעות לקוח סמוי האם קיימת שקיפות לתושב בנתב שיחות מהזמן המתנה עד לקבלת מענה טלפוני.

9.4 הביקורת ביקשה לבחון האם קיימת האפשרות להשארת פרטים לחזרה כאשר יש זמן המתנה?

9.5 הביקורת ביקשה לבחון האם קיימים דוחות המשקפים את כמות השיחות הננטשות?

9.6 הביקורת בחנה באמצעות לקוח סמוי את המענה שניתן על ידי הנציגה, והאם נמסר לתושב לאחר פתיחת פניה(תלונה) מה זמן תגובה לטיפול בפניה.

ממצאי הביקורת:

9.7 הביקורת לא מצאה דוחות המשקפים זמני המתנה למוקד, זמן מענה.

9.8 הביקורת לא מצאה באמצעות לקוח סמוי כי קיימת שקיפות לתושב במענה טלפוני מהזמן המתנה לקבלת מענה.

9.9 הביקורת לא מצאה כי קיימת לתושב אפשרות להשאיר פרטים לחזור אליו לקבלת מענה כאשר שיש המתנה.

9.10 הביקורת לא מצאה דוחות המשקפים את כמות השיחות הננטשות.

9.11 הביקורת מעירה כי בזמן הביקורת באמצעות לקוח סמוי, ובשיחה של המוקדנית מול הלקוח סמוי נמצא כי במהלך השיחה עימו, מסרה להמתין כמה רגעים ובמקביל על מנת שלא תהה שיחה ננטשת לקחה עוד שיחה.

המלצות הביקורת:

9.12 הביקורת ממליצה להפיק דוחות המשקפים זמן המתנה וכמות שיחות ננטשות.

9.13 הביקורת ממליצה להוסיף את האופציה לשקף לתושב את זמן המתנה עד לקבלת מענה .

9.14 הביקורת ממליצה כי במידה זמן המענה הינו ארוך מהרגיל, להוסיף את מערכת " Callback" שמאפשרת להשארת פרטים לחזרה על ידי הנציג .

9.15 הביקורת ממליצה להוסיף מערכות "CTI" מערכות ממוחשבות לניהול טלפוניה (Telephone Computer Interface) המאפשרות ניטור וניתוח כלל מסע הלקוח עד להגעה לנציג: משכי זמן, הקשות שגויות, מכוונות ועוד. מיפוי הפניות הנכנסות למוקד: היקפים, נתיבים, אחוז התקשרויות חוזרות, זמן נטישה ממוצע ועוד. בחינת אפקטיביות התקשרויות: שיחות נכנסות, יוצאות ועוד. בקרה על תפקוד המוקד: אחוז שיחות נענות זמני המתנה אורכי שיחה ועוד.

10. פניות למוקד

10.1 הביקורת ביקשה לקבל באמצעות טבלה, מספר פניות המתקבלות למוקד לפי חלוקה של שנים 2017-2019

10.2 הביקורת ביקשה לקבל באמצעות טבלה מספר פניות לפי שנים בנוסף חלוקה על פי מחלקות עיקריות.

10.3 הביקורת ביקשה לקבל דוח פניות למוקד על פי סוגי דרכי פניה כגון: טלפון, אתר עירייה, אפליקציה, פייסבוק, דואר אלקטרוני וואט סאפ ,מוקד חיצוני גלבוע פקס או אחר.

המלצות הביקורת:

מספר הפניות למוקד לפי שנים

שנה	מספר פניות
2017	2569
2018	2978
2019	2818

דוח פניות על פי המחלקות העיקריות:

	סה"כ פניות לשנת 2017	אחוז הפניות מסך הפניות לשנת 2017	סה"כ פניות לשנת 2018	אחוז הפניות מסך הפניות לשנת 2018	סה"כ פניות לשנת 2019	אחוז הפניות מסך הפניות לשנת 2019
מחלקת תברואה	76	2.96%	91	3.06%	98	3.48%
מחלקת אחזקה	890	34.64%	1342	45.06%	1321	46.88%
שיטור עירוני	585	22.77%	402	13.5%	176	6.25%
מחלקת גינון	503	19.58%	663	22.26%	761	27%
מחלקת הנדסה	106	4.13%	102	3.43%	55	1.95%
סה"כ	2160	84.08%	2600	87.31%	2411	85.56%

10.4 הביקורת מציינת כי פניות היו מתועדות במערכת הנקראת "רציפות תפקודית" עד מאי 2019, וממאי 2019 תיעוד הפניות בוצעו במערכת הנקראת" CRMC".

10.5 לדברי מנהלת המוקד, "בוצע מעבר למערכת זו כי המערכת הקודמת לא נתנה מענה למוקד, מחולל דוחות אופן קבלת פניה לא היה מוסדר".

10.6 בטבלה "מספר פניות למוקד לפי שנים" מעודכנים מספרי הפניות שעודכנו עד מאי 2019 רק במערכת "רציפות תפקודית".

10.7 לא התקבל טבלה של מספר פניות למוקד לפי שנים כולל מספר פניות שעודכנו ממאי 2019 במערכת "CRMC".

10.8 לא התקבל טבלה על פי חלוקה של סוגי אמצעי פניה על פי שנים 2017-2019 כגון: אתר עירייה, אפליקציה, טלפונית, דואר אלקטרוני, וואט סאפ, פקס, פייסבוק, אחר וכד'.

10.9 לא התקבל דוח פניות בין 2017-2019 פילוח כמה שיחות ופניות התקבלו מהמוקד החיצוני "גלבוע" וכמה והמוקד הפנימי העירוני 106.

המלצת הביקורת:

10.10 הביקורת ממליצה להוסיף דוח על פי סוגי פניות על מנת שתהיה אינדיקציה לדרכי הפניה. לדוגמא: אם קיים דוח כזה ובו יצוין כי רוב הפניות המתקבלות באמצעות מענה טלפוני , תהה האפשרות להתחיל בשיווק בשימוש באמצעות אתר העיריה, אפליקציה, וואט סאפ וכו'. אמצעי זה - מטרתו לשפר את רמת השירות.

10.11 הביקורת ממליצה ורואה חשיבות לצורך בדיקת איכות השירות יעילות וחיסכון בהפקת דו"ח המשקף נתונים על המוקד החיצוני "גלבוע" כמה פניות התקבלו, שיחות, זמן המתנה, משך זמן שיחה.

11. סקר שביעות רצון

11.1 סקר שביעות רצון הוא אחד הכלים המשמעותיים ביותר הקיימים בידי ארגון המעוניין לבדוק את שביעות הרצון של לקוחותיו. הכוונה היא שתוך כדי התהליך ניתן יהיה לאתר צרכים סמויים של תושבים כמנוף לשיפור איכות השירות, ולשלב זאת במדידה והערכה של פעילויות שונות.

11.2 ישנן דרכים רבות לבצע סקרים טלפונית, דואר אלקטרוני ומסרון(SMS) , סקר אמין ומדויק מייצר למנהלים בארגון תובנות מבוססות נתונים.

11.3 מידת שביעות הרצון של הלקוחות מהשירות.

11.4 זיהוי חולשות וחוזקות של העירייה בקרב התושבים.

11.5 זיהוי תחומים לשיפור ולשימור בפעילות העירייה על פי תפיסת תושביה.

11.6 הביקורת ביקשה לבדוק האם קיים באופן יזום סקר שביעות רצון לתושב, באיזה אופן התושב מקבל זאת? האם קיימים דוחות על סקרי שביעות רצון?

ממצאי הביקורת:

11.7 בשיחה מול מנהלת המוקד ציינה כי היא מבצעת שיחות עם תושבים אשר אינם היו שבעי רצון מהשירות.

11.8 לא נמצאו אסמכתאות לכך .

11.9 נמסר כי לא מתקיימים סקרי שביעות רצון מקצועיות ובאופן ייזום לתושבים באמצעות הודעת SMS, טלפונית ודואר אלקטרוני.

המלצות הביקורת:

11.10 הביקורת ממליצה כי יש לבצע סקר שביעות רצון לתושבים באופן ייזום, באמצעות הודעת SMS, טלפונית ודואר אלקטרוני.

11.11 הביקורת ממליצה כי יש לשלוח את סקר שביעות רצון במספר אופנים :לאחר סיום שיחה טלפוני עם נציג השיחות (שליחת סקר על המוקד ובאותו סקר שאלה בנפרד על שביעות רצון על הנציג). לאחר סיום טיפול בתלונה יש לשלוח סקר על אותה מחלקה האחראית על הטיפול.

11.12 הביקורת רואה חשיבות רבה בביצוע סקר שביעות רצון של התושב, כאשר תושב אינו שבע רצון מהשירות באמצעות הסקר ניתן לגלות זאת, ולשפר את חווית ואיכות השירות של התושב. בנוסף באמצעות סקר אי שביעות רצון ניתן בעתיד להפחית את תלונות הציבור, הן על המוקד העירוני והן על המחלקות השונות בעירייה בטרם פניה אל נציב תלונות הציבור בעירייה.

12. מעבר משגרה לחירום

12.1 הפעילות בחירום מצריכה היערכות מיוחדת, הן מבחינת משאבים וכוח אדם והן מבחינת תיאום.בהתאם לנוהל הפעלה בחירום של המוקד העירוני.

12.2 תפקידי המוקד בעת חירום הינם:

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

12.2.2 מידע צבאי מידע לגבי התגוננות ע"פ הנחיות פיקוד העורף.

12.2.3 מידע אזרחי מידע על מתן שירותים ציבוריים חיוניים.

12.2.4 מידע עירוני הודעה על פתיחה ומיקום המקלטים העירוניים.

12.2.5 הקלדת פניות התושבים בנושא מפגעים המצריכות טיפול של הרשות המקומית, העברתן למכלולים הרלוונטיים ומעקב אחר סגירת הפניות, איסוף עיבוד וניתוח כמותי ואיכותי של פניות התושבים למוקד, והצגת ההתפלגות למנהל המכלול, בין היתר, במטרה לאתר שאלות חוזרות וגיבוש מענה הסברתי. במידת הצורך עריכת הודעה קולית מתפרצת המתארת את פרטי האירוע ו/או הנחיות התגוננות נדרשות, אשר תושמע לכל תושב שיתקשר למוקד.

12.2.6 היערכות לחירום מצריכה, בין היתר, תרגול בכדי לזהות כשלים ולהשלים פערים בתהליך הזרימה; לתרגל ולהקנות ניסיון לסגל העובדים והמנהלים; לבדוק את הכושר המבצעי של אתרי החירום; לבדוק תקינות ואמינות של מערך היערכות טכנולוגית.

12.3 המקורות המשפטיים והמנהליים לסמכויות ולתפקידים בתחום מוכנות לחירום

12.3.1 פקודת העיריות (סעיפים 149 א' 248 א') בה נקבע, בין השאר, כי "העירייה תעשה את כל הדרוש להכנתו של המשק לשעת חירום ולהפעלתו אותו זמן".

12.3.2 החלטות ממשלה 1716(מיום 86.7.6) ו-1080 (מיום 2000.2.13) בהן נקבע, בין השאר, כי בשעת חירום "הרשות המקומית אחראית בתחום שיפוטה, באמצעות ועדת מל"ח המקומית, לבצע את המשימות הדרושות להבטחת השירותים החיוניים לאוכלוסייה"

12.3.3 "חוק שירות עבודה בשעת חירום" (התשכ"ז- 1967) מסדיר את עבודתם של העובדים ב"מפעלים חיוניים" ומגדיר את הרשות המקומית כ"מפעל חיוני".

12.3.4 חוק הג"א התשי"א - 1951.

12.3.5 נהלי פס"ח של משרד הפנים.

12.3.6 קונטרסים (הנחיות) של משרדי הממשלה המנחים מקצועית את הכנת תיקי החירום בנושאים עליהם הם מופקדים.

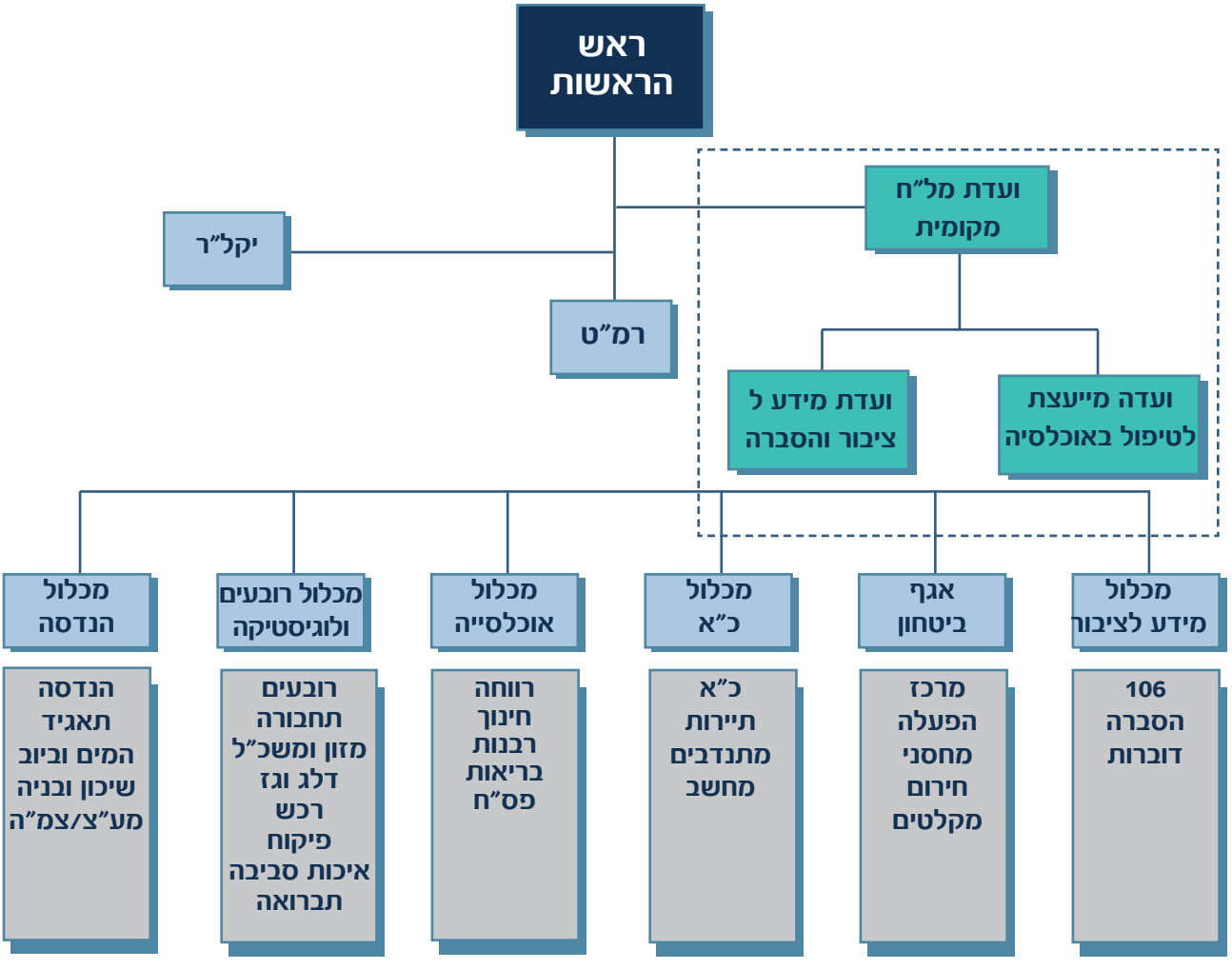
12.3.7 הנחיות פיקוד העורף.

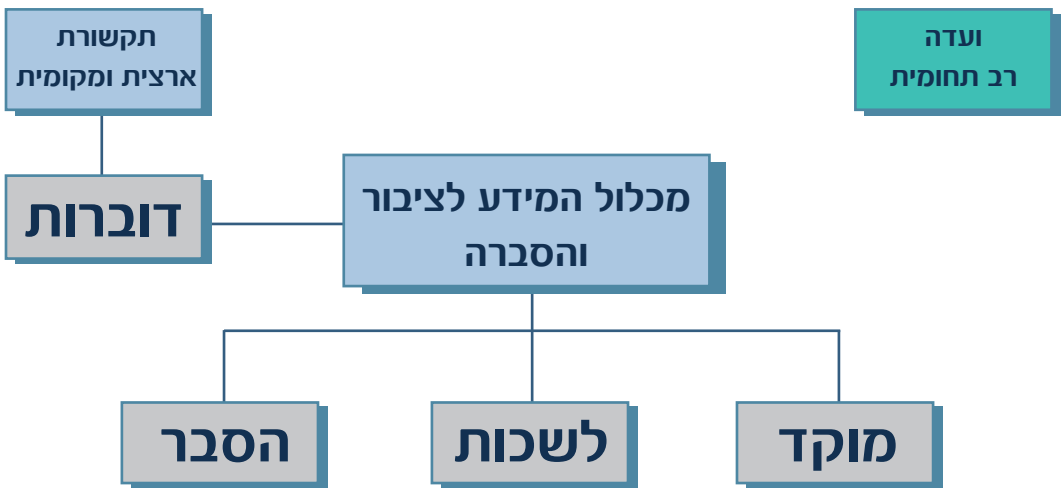
12.3.8 תיק אב להיערכות העירייה לחירום להלן בדו"ח זה - "תיק האב": חוברת שנכתבה ע"י רח"ל, פיקוד העורף, משרד הפנים ומרכז השלטון המקומי בשיתוף גורמים נוספים כמשטרת ישראל ומשרדי ממשלה שונים, שהוא המסמך העיקרי המגדיר את המשימות של העיריות בתחום ההיערכות לחירום ואת אופן טיפול מנגנוני החירום בשעת הצורך. תיק האב המעודכן האחרון הנו מדצמבר 2015 נמסר לידי העיריות במהלך שנת 2016.

12.4 הביקורת ביקשה לדעת האם קיים מבנה ארגוני לעת חירום?
12.5 הביקורת בחנה האם קיים ציוד מתאים לשעת חירום והאם נעשות בדיקות תקינות.
12.6 הביקורת בחנה את אופן הגיוס לעת חירום ועל ידי מי הם מגוייסים.
12.7 הביקורת ביקשה לדעת האם בוצע תרגול הערכות לשעת חירום?
12.8 האם האנשים אשר מגויסים עברו הדרכות והכשרות מקצועיות לעת חירום.
12.9 האם קיים לנותן השירות מאגר מידע נגיש לקבלת המידע למתן מענה לתושב.

הממצאים

12.10 המבנה הארגוני בשעת חירום





12.11 גיבוי חשמל ומחשוב

12.11.1 במהלך אירועי חירום עלולות להיפגע מערכות עירוניות חיוניות כגון מערכות המחשוב, התקשורת והאנרגיה, בין השאר ע"י פגיעה פיזית בתשתיות שתגרום לשיתוק או לצמצום משאבים עירוניים. בהתאם ל"תכנית האב", על מנת לשמור על יתירות והישרדות המערכות יש ליצור גיבוי במרחב מוגן למרכזיות, למחשבים, לשרתים ולמערכות אנרגיה עבור מרכזי ההפעלה העירוניים

ממצאי הביקורת:

12.12 במוקד העירוני קיימת מערכת גיבוי לחשמל (גנרטור) זמין כמתבקש.

12.13 לא נמצא תיעוד לבדיקות תקינות לגיבוי חשמל ותקשורת אשר בוצעו בין השנים 2017-2019

12.14 מערכות המחשוב העירוניות מוגנות וקיים אתר גיבוי חלופי לצורך הבטחת שרידות מערכות המידע בעת פגיעה או קריסת המערכות - בשגרה או בשעת חירום.

12.15 מתבצעת בדיקת תקינות באופן שוטף לעמדות ולציוד הקיים במוקד לעת חירום.

לא התקבל נהל כתוב בנוגע לתדירות ולאופן בדיקת תקינות הגנרטור.

שיבוץ כוח אדם בחירום

12.15.1 שיבוץ כוח האדם במערך החירום העירוני תואם את הדרישות המחייבות.

12.15.2 התקבל ממנהלת המוקד תיעוד מפורט ושמי של כל בעלי התפקידים המגויסים למוקד בשעת חירום כולל מספרי טלפון.

קיימים מוקדנים דוברי שפות כנדרש.

מקלטים ציבוריים

12.15.3 בקריית שמונה קיימים 187 מקלטים. קיימת ברשות "מחלקת כשירות מקלטים" אשר מונה מנהל + 2 עובדים אשר ממונים על כשירות המקלטים ותחזוקתם.

תרגילים והדרכות לשעת חירום

ממצאים

12.15.4 להלן פירוט התרגילים 2017-2019

12.15.5 30/4/19 - תרגיל מערכת השועל למכלול מידע לציבור - בליווי פיקוד העורף.

12.15.6 13/5/19 - תרגיל שועל - תרגיל בן 4 שעות במקלט 420 מכלול מידע לציבור + משתמשי מערכת (מכלולים).

12.15.7 14/5/19 - תרגיל " מבצע שועל " 8.30 עד 12.30 תרגיל רשותי .

12.15.8 26/5/19 - תרגיל אימון רשותי - תרגיל עם מערכת השועל + מכלולים + פיקוד העורף

12.15.9 1/9/19 - תרגיל מכלול (חצי שעה) בדיקת זמינות וזמן תגובה לזמן אמת .

12.15.10 15/12/19- הקמת קהילת חירום עיריית ק"ש בהובלת מכלול מידע לציבור

12.15.11 3/1/20 - תרגיל זמינות מכלול מידע לציבור (חצי שעה תירגול)

12.15.12 29/1/20 - תרגיל הזרמת אירועים למוקד - מערכת שועל - תרגיל רשותי .

12.15.13 11/2/20 - תרגיל מכלול מידע לציבור -9 12.30 - תרגיל רק למכלול בשילוב פיקוד העורף

12.15.14 בנוסף בוצע כנס מתנדבים עירוני במתנ"ס בתאריך 27/2/20 .

12.15.15 לא התקבל דיווח אודות תרגילים והדרכות בשנים 2017-2018

12.15.16 בבירור טלפוני מול מנהלת המוקד גב' מ.מ לא קיים תיעוד לתרגילים אשר בוצעו בשנים הנ"ל.

הערות והמלצות הביקורת:

12.16 מערכת גיבוי לחשמל:

12.17 הביקורת מעירה כי לא נמצא תיעוד לבדיקות תקינות לגיבוי חשמל ותקשורת אשר בוצעו בין השנים 2017-2019

12.18 הביקורת מעירה כי חסר נוהל כתוב בנוגע לתדירות ולאופן בדיקת תקינות הגנרטורים ואין מידע לגבי עריכת בדיקות תקינות על ידי מחלקת החשמל העירונית.

12.19 הביקורת ממליצה לבצע בדיקות תקינות של מערכות התקשורת והמחשוב וכן של העזרים במרכזי ההפעלה בתדירות הנדרשת ותוך תיעודן.

12.20 מקלטים עירוניים:

12.21 הביקורת מעירה כי לא נמצא במוקד העירוני תיעוד לגבי מועד ואופן בדיקת תקינות המקלטים.

12.22 הביקורת מעירה כי במוקד העירוני צריך להימצא כל המידע אודות תחזוקת המקלטים ועמידותם בכל זמן נתון ולהיות ערוכים למצב חירום.

תרגולים והדרכות :

12.23 הביקורת מעירה כי לא התקבל דיווח אודות תרגילים והדרכות בשנים 2017-2019

12.24 הביקורת מעירה כי במוקד העירוני צריך להימצא כל המידע אודות התרגולים וההדרכות שבוצעו.

13. סיכום והמלצות

13.1 בעשורים האחרונים חלה מהפכה ממשית במודעות של השירות למגזר הציבורי. בכל הנוגע לרשויות המקומיות, התושבים מצפים כיום לשירות מהיר, אדיב ומקצועי. כשהשירות המתקבל אינו תואם את אמות המידה הראויות, הלקוחות יודעים לעמוד על זכותם ולדרוש כי אכן יתקיים שירות איכותי. המוקד העירוני הינו "חלון הראווה" של העירייה ומהווה נידבך מרכזי בקשר עם הציבור. ולכן, המוקד העירוני הוא אחד מהכלים המשמעותיים והמרכזיים ביותר באינטראקציה של התושב מול הרשות המקומית.

13.2 ממצאי הביקורת מלמדים כי קיים עוד מקום רב לשיפור בתהליכים הקשורים לניהול וטיפול הפניות למוקד העירוני, גם במסגרת המשאבים הקיימים. השיפור יחל מהעלאת המבנה ארגוני של העיירה ושל המוקד העירוני באתר העיריה, וכן תיקוף של כל מספרי הטלפון ליצירת קשר ישיר עם המוקד אשר יופיעו באותיות מודגשות באתר העירייה.

13.3 הביקורת ממליצה כי יש לתקף באתר העירייה את שם החברה של המוקד החיצוני מ"קישורית" ל"גלבוע". התושב מצפה כי העירייה תסדיר במהירות וביעילות את הדיווח על מפגעים ומטרדים שונים לכן קיימת חשיבות רבה להוספת כוח אדם, נציגי שירות הביקורת ממליצה שמנהלת המוקד העירוני תתמקד בניהול וארגון פעילות המוקד, ובכך תוגבר הבקרה, יעילות ופיקוח על המוקד וממשקים שונים בתוך העירייה ומחוץ לה.

13.4 למנהלת המוקד אין ממלא מקום בעת היעדרותה, הביקורת ממליצה להגדיר את ממלא מקומה.

13.5 מהביקורת עולה כי עיריית קריית שמונה הקדישה את המחשבה, האמצעים ואפיון דרך הפעולה, לקיום מוקד עירוני מתקדם ויעיל לרווחת התושבים באמצעות שימוש באפליקציה, וואטצאפ וכו', אך עדיין יש מקום לשיפור חווית הלקוח באמצעות כלים טכנולוגיים. הביקורת ממליצה להוסיף דרכי התקשורת נוספים עם המוקד העירוני והעירייה, לדוגמה: צ'ט רובוטי או אנושי. בנוסף הביקורת ממליצה כי יש לעודד את התושבים בשימוש באפליקציה בפניות אליה על ידי שיווק באתר העירייה, בפייסבוק ובאינסטגרם. כמו כן, הפנייה של המוקדן לתושב בסיום השיחה או באמצעות הנתב עם הסבר על האפשרות לקבלת מענה באפליקציה. דרכי התקשרות האלו יכולים לסייע בקיצור זמני המתנה, מניעת שיחות חוזרות, בשיפור השירות ואיכות השירות.

13.6 הביקורת מעירה כי יש לתקף את האתר לנגישות לבעלי צרכים מיוחדים ליקוי ראיה וכבדי שמיעה. הביקורת מעירה ושמה דגש כי בדו"ח ביקורת של מבקר העירייה מספר 23 אשר פורסם בשנת 2018 בנושא הנגשת המידע והאתר צוין: "ממצאי הביקורת העלו כי אין באתר העירייה הנגשה יעילה לכבדי שמיעה ולתושביה בכלל". **<u>המלצותיו אינן יושמו.</u>**

13.7 הביקורת מעירה כי לא קיים באתר העירייה נגישות לציבור בשפות שונות כגון: ערבית, רוסית, אנגלית. כמו כן הביקורת ממליצה ורואה חשיבות רבה למתן מענה טלפוני גם בשפה הרוסית וזאת כי 30 אחוז מתושביה של קריית שמונה הינם דוברי השפה הרוסית.

13.8 הביקורת ממליצה כי על המוקד לפרסם את אמנת השירות וזמני התקן לטיפול בפניות שיונגשו לתושבים באתר העיריה. בנוסף הביקורת ממליצה כי יש להוסיף, בעת פתיחת דיווח במערכת CRMC, אופציה למוקדנים לדעת לאחר פתיחת דיווח את זמן טיפול הפנייה (sla), ובכך המוקדן ישקף זאת לתושב.

13.9 הביקורת ממליצה שקיפות מלאה מול התושבים באמצעות נתב שיחות אשר ניתן יהיה לשמוע את זמן ההמתנה הצפוי והוספת שירות השיחה החוזרת.

13.10 הביקורת מעירה כי תקציב המחלקה אינו כולל סעיפים ועלויות נדרשות, כגון: עלויות שכר העובדים, עלויות שעות נוספות, אחזקה ותיקונים, הוצאות חשמל, ציוד משרדי, כיבודים, טלפון, הוצאות מחשוב ותוכנה, עלויות תפעול מוקד חיצוני גלבוע ועוד. הכללת סעיפי תקציב אלו יסייעו בניהול נכון של המוקד העירוני וישפרו את יעילות עבודתו.

13.11 הביקורת רואה חשיבות רבה בהפקת דוחות ושקיפות לנציגים על עבודתם בנושאים: זמן חיבור למערכת יומי, חודשי, כמות שיחות שנענו על ידי הנציגה, מספר שיחות ועידה שבהן הנציגה העלתה על הקו יחידה עירונית או מוקד אחר, מספר שיחות שעוברו למוקדים אחרים כגון משטרה, כיבוי אש כיו"ב, ממוצע זמן שיחה, ממוצע כמות שיחות לשעה, כמות תיעודיים אל מול שיחות, זמן הפסקה וכמות טיפולים בפניות. הביקורת ממליצה כי יש להפיק דוח זה באופן יזום כל שעה ובכל סוף יום, על מנת לשקף לנציגי המוקד ולהנהלת העיר את הנתונים. בנוסף, הביקורת ממליצה לצורך בקרה ושיפור תפוקת הנציגות והתייעלות המוקד, להציג את הנתונים בכל שיחת משוב לנציגי המוקד.

13.12 מהביקורת עולה כי עובדי המוקד והמנהל לא הוחתמו על טופס שמירה על הפרטיות והביקורת ממליצה לעשות כן בהקדם. בנוסף, הביקורת ממליצה כי יש לבדוק האם עובדי המוקד החיצוני "גלבוע" אכן גם חתומים על הסכם סודיות.

13.13 הביקורת ממליצה להכניס את המערכות הבאות: מערכת ייעודית לקבלת שיחות. בנוסף שלכל עובד יהיה מספר שלוחה (מספר עמדה) אותו יצטרך להקליד בעת הכניסה. מערכת הקלטות שיחות. את מערכת "Callback" שמאפשרת להשארת פרטים לחזרה על ידי הנציג, מערכות "CTI" מערכות ממוחשבות לניהול טלפוניה (Telephone Computer Interface) המאפשרות ניטור וניתוח כלל מסע הלקוח עד להגעה לנציג .

13.14 הביקורת ממליצה כי יש להפיק דוחות מסכמים להנהלת העיר: דוח יומי, שבועי וחודשי עם פרמטים השונים: כמה פניות התקבלו (עם פילוח של דרכי פניה אתר העיריה, אפליקציה, וואטסאפ וכו') כמות שיחות נכנסות, כמות שיחות יוצאות, כמות שיחות ננטשות, זמן המתנה, משך זמן שיחה. בנוסף הדוח צריך לכלול פניות שהתקבלו על פי מחלקות כמה פתוחות, סגורות, כמה חורגים.

13.15 הביקורת ממליצה כי יש לבצע סקר שביעות רצון לתושבים באופן ייזום, באמצעות הודעת SMS,טלפונית ודואר אלקטרוני.

13.16 הביקורת מעירה כי חסר נוהל כתוב בנוגע לתדירות ולאופן בדיקת תקינות הגנרטורים ולא קיים מידע לגבי עריכת בדיקות תקינות על ידי מחלקת החשמל העירונית.

13.17 הביקורת ממליצה לבצע בדיקות תקינות של מערכות התקשורת והמחשוב, וכן של העזרים במרכזי ההפעלה בתדירות הנדרשת וביצוע תיעוד ומעקב של בדיקות אלו.

13.18 הביקורת מעירה כי במוקד העירוני צריך להימצא כל המידע אודות תחזוקת המקלטים ועמידותם בכל זמן נתון ולהיות ערוכים למצב חירום.

13.19 הביקורת מעירה כי במוקד העירוני צריך להימצא כל המידע אודות התרגולים וההדרכות שבוצעו.

תגובת מנהלת המוקד לדוח המבקר

קיבלתי את דו"ח הביקורת, מהדו"ח עולה מסקנות וממצאים אשר יסייעו לעבודת המוקד ולהתייעלותו, מודה לכן על עבודת הביקורת ועל שיתוף הפעולה.

מעבירה אליכם את כתב התחייבויות לשמירה על סודיות על פי סעיף 6.14 תיקון באתר, במקום חברת קישורית-הוחלף לגלבוע מקווה שדוח זה יביא להבאת תקצוב והוספת תקנים למוקד.

הייתי מצפה שירשם בדוח מדד אמינות של המוקד בעיני התושב - המוקד נתפס כאמין מאוד בשגרה ובמיוחד בעתות החירום.

היה לדעתי חשוב לציין את משבר הקורונה ואת תיפקדו של המוקד ברשות

בברכה,
מזל מלכה
מנהלת מוקד 106 קריית שמונה

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נספחים

דו"ח ביקורת

מוקד העירוני 106

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

נוהל מכלול המידע לציבור

בנוהל זה מופיע פירוט מלא של הייעוד, המטרות המשימות ועקרונות ההפעלה של המוקד העירוני על-פי החלוקה לזמנים: שגרה - היערכות לחירום, אירוע ושגרת חירום.

כללי:

- המוקד העירוני בשעת חירום **מבוסס על המוקד הקיים בשגרה** (106) המורחב טכנית על-ידי הגדלת מספר העמדות המאוישות, ועל-ידי צירוף אנשי מקצוע בתחומים שונים.
- על המוקד העירוני **לפעול בתיאום מרבי עם מערך ההסברה של הרשות** כדי למנוע סתירות מחד ולהקל את העומס בפניות מאידך.
- סוג הפניות והשאלות במצבי חירום שונה במהותו מאלה שברגיעה **ועל העובדים במוקד העירוני לגלות רגישות רבה, אחריות ומקצועיות** כדי למנוע חרדות מיותרות, פאניקה והתפשטות שמועות.
- בעת עיבוי והרחבת שירותי המוקד, יש לקחת בחשבון את סוגיות דוברי השפות ו/או התאמות נוספות הנדרשות בהתאם למאפייני הרשות.
- **מומלץ שהמוקד ימוקם במבנה ממוגן.**
- רשויות **שמוקד המידע שברשותן מופעל על ידי גוף חיצוני, מחויבות בחירום להיערך באופן עצמאי לפתיחת מוקד** הכולל צוות מיומן, תשתיות מתאימות וכל זאת על-ידי הכנה בשגרה.
- בעת אירוע צפוי עומס פניות רב, ומאידך המידע הקיים ברשות יהיה מועט ולעיתים לא יגיע ממקורות מוסמכים. יש **להקפיד רק על מסירת מידע שמקורו במשטרת ישראל, צה"ל/ פיקוד העורף, או גורם מוסמך אחר.**
- בעת אירוע תופסק הפעילות השוטפת ופונים בנושאים אשר אינם קשורים לאירוע, יתבקשו לפנות מאוחר יותר.

1. ייעוד:

מתן מענה ומידע לציבור בעת חירום, בכל הקשור להתנהלות התושבים בחיי היום-יום הנובעת מהמצב ומצריכה טיפול של הרשות.

2. מטרות:

א. הפעלת המוקד העירוני **לפתרון בעיות שוטפות כבשגרה.**

ב. הפעלת מוקד עירוני מורחב **למתן מענה לפניות הציבור** בשילוב בעלי תפקידים מקצועיים (נציגי פיקוד העורף, משטרה, עובדים סוציאליים, פסיכולוגיים, דוברי שפות וכיוצ"ב)

ג. **ריכוז מידע רלוונטי עדכני מהמטות השונים** לצורך עדכון התושבים הפונים.

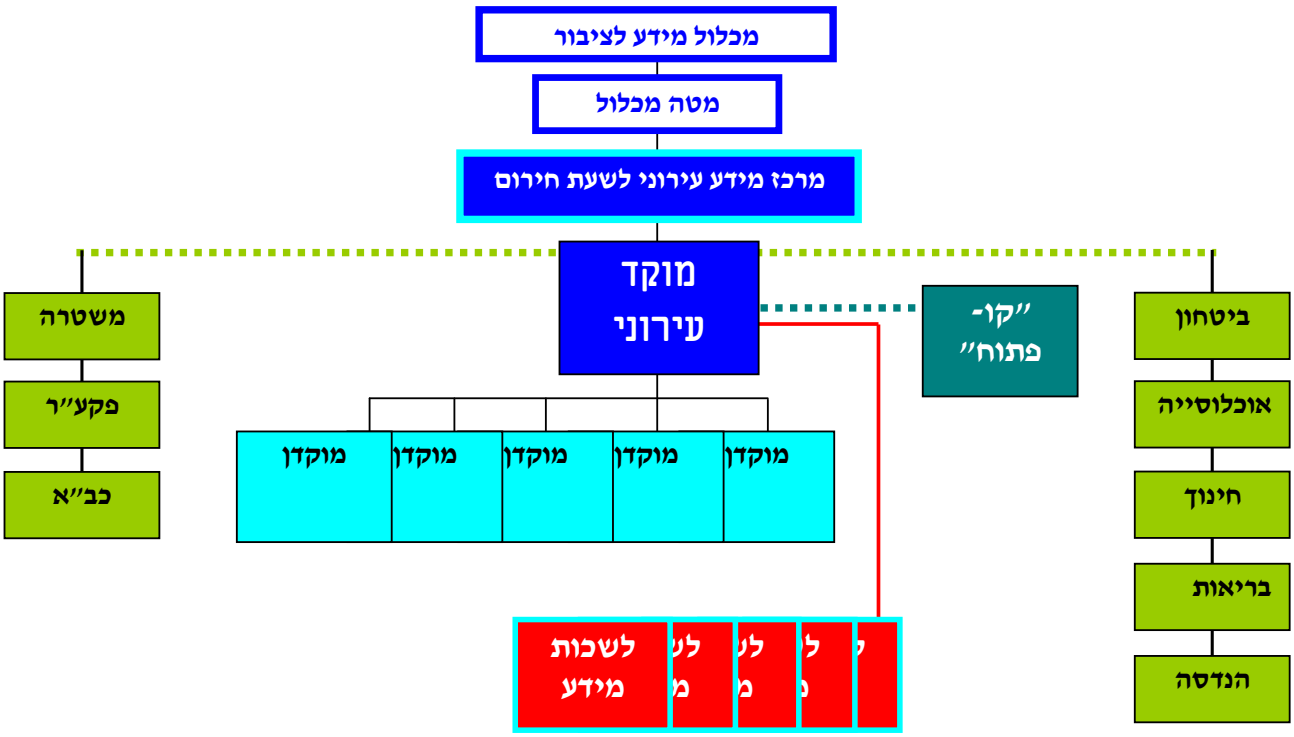
ד. **מיפוי צרכים ובעיות** של תושבי העיר **וריכוז המלצות לפרסום מסרים** לתושב.

ה. **העברת מידע** (באמצעות מטה המכלול) **ליחידת דוברות/ הסברה** לצורך פרסום מסרים לציבור.

ו. **ריכוז מידע על המתרחש בעיר,** לרבות הלכי רוח בעיות ודאגות המטרידות את התושבים, **לצורך גיבוש תמונת** מצב במסגרת המכלול.

ז. מניעה, ככל הניתן, של הפצת שמועות ותגובות בלתי מבוקרות של הציבור הנובעות ממצב של חוסר מידע או מהפצת מידע בלתי אמין ומסולף

3. מבנה ארגוני מוקד עירוני לשעת חירום



4. אישו:

5.1 הרכב המוקד העירוני

- ההערכה המקובלת הינה שיש להרחיב את המוקד העירוני פי- 10 מהקיים ברגיעה, וזאת בהתאם לסוג האירוע והערכה למשכו. יש לזכור כי צפויים לחצי שיא בעת התרחש אירוע, הדורשים לתת מענה למספר רב של פניות תוך פרק זמן קצר מאוד.
- איוש המוקד העירוני מורכב ממוקדניות ונציגים מקצועיים.

הרכב המוקד : 1 מנהל/ת

2 סגנים

_ צוותים - בכל צוות _ מוקדניות, _ דוברי שפות,

כמו כן נקבעים נציגים מקצועיים כרפרנטים ממכלולי אוכלוסייה, ביטחון, הנדסה, חינוך

תגבור המוקד העירוני יכלול:

1. מוקדנים נוספים בהכשרה מוקדמת- כגון עובדי גבייה/ ארנונה/ פיקוח/ חניה/ מתנדבים.
2. חיילים מתגברים אד הוק.
3. עובדים סוציאליים / פסיכולוגים.
4. דוברי שפות שונות- בהתאם למאפייני האוכלוסייה של הרשות.
5. מומחים בתחום ההתגוננות.
6. מומחים בנושאים ספציפיים תלוי אירוע (למשל באירוע חומ"ס).

פרופיל מוקדן המגויס למרכז המידע:

לאור הלחצים הרבים הקשורים במתן שירות לתושבים בזמן חירום מחד, והרגישות הנדרשת במתן מענה במוקד העירוני מאידך, יש להפעיל שיקול דעת בשיבוץ הכוח המתגבר ולכוון לכך שמגויסי המוקד העירוני יענו על הדרישות שלהלן :

1. יכולת עבודה תחת לחץ.
2. יכולת עבודה בסביבה טכנולוגית- מחשב וטלפון חכם.
3. פניות לעבודה במשמרות בזמן חירום.
4. יכולת מתן מענה מהיר, ענייני, ומקצועי.
5. ניסיון בעבודה מול קהל כנציג שירות (טלפונית או פרונטאלית).
6. תודעת שירות גבוהה.
7. יכולת הפעלת שיקול דעת במסגרת התפקיד- העברת שיחות למומחה הרלוונטי ; סינון המידע המתקבל מפניות התושבים, והעברת המידע הרלוונטי למנהל המוקד.

יש לתת עדיפות לדוברי שפות שונות, בהתאם למאפייני אוכלוסיית העיר.

5. תיאור התפקיד:

	תפקיד ביחידה	תיאור התפקיד
1.	**מנהל/ת המוקד העירוני**	**1. כוח-אדם** 1.1. ניהול צוות המוקדנים. 1.2. הזנקת המוקדנים. **2. מידע** 2.1. ריכוז המידע המתקבל ממכלולים אחרים, והעברת האינפורמציה למוקדנים. 2.2. עדכון/איסוף/עיבוד המידע, המתקבל מפניות התושבים. 2.3. העברת פניות התושבים הדורשות טיפול למכלולים הרלוונטיים. 2.4. מעקב אחר סיום טיפול בפניות.
2.	**סגן/ית מנהל/ת היחידה**	**1.** נגזר מתפקידיו של המנהל/ת. **2.** סיוע למנהל/ת המוקד במילוי תפקידיו.
3.	**מוקדן**	**1. מתן מידע-** מענה לפניות התושבים בנושאים הקשורים או נובעים ממצב החירום, והקלדת תוכן הפנייה. **2. מפגעים-** הקלדה של פניות התושבים הנוגעות למפגעים ומצריכות טיפול של הרשות, והעברתן להמשך טיפול במכלולים הרלוונטיים.

6. שיטת משמרות:

- תגבור המוקד העירוני יתקיים באופן מידי בזמן התרחשות אירוע.
- המוקד יעבוד במתכונת של משמרות. כל משמרת תמשך 8 – 12 שעות. בהתאם לצורכי השעה ועל פי החלטת מנהל/ת המוקד.
- החלפת משמרות תבוצע באופן מוסדר תוך כדי עדכון והעברת מידע רלוונטי.

7. פריסה והזנקה:

7.1 פריסה

- צוות המוקד העירוני יפעל בשגרת חירום מ.....;
  מומלץ לסמן את חדרי הפעילות לצורך זיהוי.

7.2 הזנקה

מנהל המוקד העירוני יזניק את צוות המוקד העירוני לפי הצורך בהתאם לאופי האירוע.

8. מערכות ממוכנות מומלצות:

- מומלץ להימנע משינוי מספרי הטלפון הידועים לתושבים (106).
- מומלץ לבחון התקנת מערכת **ניהול תורים**, המאפשרת קבלת שיחות לפי סדר כניסה.
- יש להיערך לאפשרות טכנית של "**הגלשת קווים**" המאפשרת ניתוב שיחות ל"קו-פתוח" לעזרה ראשונה נפשית בטלפון ו/או מומחים ו/או דוברי שפות שונות.
- מומלץ לרכוש מספק הטלפוניה תכונה של "**עניבת חנק**" ולהגדיר מקסימום שיחות נכנסות בנקודת זמן אחת, ובכך למנוע מצב של קריסת המרכזייה בשל הצפת שיחות.
- ברשויות בהן יש **מערכת ממוחשבת לניהול ומעקב** אחר פניות/ תלונות, ניתן לפתח יישום למצבי חירום שיאפשר מעקב וניתוח סטטיסטי של הפניות במוקד.
- מערכת **GIS** (**geographic information system**) רשותית הינה מערכת המקלה מאוד על ריכוז נתונים לפי "שכבות מידע" בהתאם לאופי האירוע. מומלץ להוסיף למערכת שכבות מידע הרלוונטיות לחירום כגון מקלטים עירוניים, קופות חולים אחודות, מרכזי קליטה.
- על-מנת לשפר את יתירות מערך התקשורת והתמודדות מול עומסים צפויים, מומלץ לחבר את קווי המרכז לשתי מרכזיות שונות לפחות.
- יש להיערך להקלטת שיחות לצורך בקרת איכות ולמידה.
- יש להציב לוח ממוחשב לצורך עדכונים שוטפים.
- מומלץ להתקין חיבור למערכת אדם-מערכת ממוחשבת לאיתור נפגעים.
- מומלץ להיערך לאפשרות של **הקלטת הודעה מתפרצת**, אשר תתאר את פרטי האירוע ו/או הנחיות ההתגוננות נדרשות, ותושמע באופן אוטומטי לכל תושב שיתקשר למוקד העירוני.

9. טפסים-

9.1 בכפוף לדרכי העבודה בשגרה **ומערכת המחשוב להפעלה- הטופס הינו לתיעוד ומעקב והינו חלק ממערכת המידע, הטופס המרכזי האינטרנטי הינו "רישום פניה/אירוע ומעקב אחר טיפול"** על הטופס לכלול את הפרטים הבאים: פרטי הפונה, פרטי הפניה, למי נמסר/דווח, פירוט הטיפול/תשובה שיש לתת לפונה, פירוט תשובה שניתנה לפונה בשעה... מספר הודעה במערכת המוקד, שם נותן התשובה.

9.2 בכפוף לדרכי העבודה בשגרה- **טופס דוח על אירוע לצורך המשך טיפול**

על הטופס לכלול את הפרטים הבאים: פרטי הגורם המדווח, תוכן ההודעה שהתקבלה, הנחיות לביצוע, נותן ההוראה, רשימת נמענים, רמת דחיפות.

9.3 בכפוף לדרכי העבודה בשגרה- טופס **ניתוח פניות כמותי ואיכותי**

מס"ד	מכלול אחראי	נושא הפניה	מספר פניות בנושא	הערות
.1	חינוך	הסדרי לימודים במוסדות חינוך		
.2		חינוך מיוחד		
.3		הסעות תלמידים		
.4		הפעלות – חינוך בלתי פורמאלי		
.5	אוכלוסייה	מקלטים		
.6		מסכות מגן		
.7		עזרה/ תמיכה לאוכלוסיות מיוחדות (קשישים, מוגבלים, עיריים ועוד)		
.8		מידע על נפגעים		
.9		הורים וילדים		
.10		בריאות (מיקום ומועדי הפעלה של קופות חולים/בתי נרקחת וכו')		
.11		מתח / חרדה		
.12	תפעול	אשפה		
.13		כבישים		
.14		איכות הסביבה (חשש לדליפת חומרים מסוכנים)		
.15	הנדסה	מים וביוב (נקודות חלוקת מים/ קיצוב הספקת מים, פיצוץ צינור וכו')		
.16		פגיעה במבנים		
.17		תקלה ברמזורים		

9.4 בכפוף לדרכי העבודה בשגרה- טופס **דרישה לפרסום מסרים על-ידי יחידת דוברות/ הסברה**

מס"ד	תאריך	שעה	נושא הפרסום	פרטי ההודעה	הערות

10.אמצעים ייעודיים מומלצים-

- **רשימות מודפסות של מספרי הטלפון** של כל בעלי התפקידים במכלולים.
- **קובץ אלקטרוני עותק מודפס של מידע רלוונטי לציבור, אשר נלקח מתיק התכנון הרשותי ו/או תיק מודיעין אוכלוסייה ו/או קובץ עירוני אחר,** בנושאים הבאים:

1. **בעלי התפקידים** והאחראים לתחומים ייעודיים **במרכז ההפעלה** המקומי.
2. **פריסת לשכות המידע** לציבור.
3. **שירותי חירום מקומיים**.
4. רשימת **מקלטים עירוניים**.
5. **מרפאות ושירותי הבריאות** שאושרו כמפעלים חיוניים.
6. **בתי-מרקחת** לשירותי הציבור בשעת-חירום.
7. **בנקים** שיפעלו לשירותי הציבור בשעת-חירום.
8. **מערך מרכזי קליטה** בשעת-חירום.
9. **תחנות דלק וספקי דלק וגז** בשעת-חירום.
10. **משק לשעת חירום- צרכניות/מאפיות הפועלות בשעת-חירום**.
11. **תחנות חלוקה לערכות מגן**.
12. **מסגרות המופעלות לאור מצב החירום**.
13. **מפת הרשות המקומית הכוללת חלוקה לרובעים- לא מופיע בקובץ האקסל**

- **טפסים, דפי דיווח וסיכום**, מכשירי כתיבה.
- **פקס לשימוש פניות של חרשים.**
- **אמצעים קבועים של המוקד העירוני.**

11.משימות המוקד העירוני

בשגרה (הכנה לחירום), בעת אירוע ובשגרת חירום:

משימות המוקד העירוני בשגרה (הכנות לחירום):

1. **ציוות וגיוס כוח-אדם** לתגבור המוקד העירוני
2. **ציוות רפרנטים- נציגים מומחים** בתחומי ביטחון, אוכלוסיה (פסיכולוג/ עו"ס), חינוך בריאות והנדסה.
3. **היערכות להפעלת המוקד** במשמרות של **24 שעות** ביממה.
4. **מיפוי שפות רלוונטיות** ו/או **התאמות נדרשות** נוספות לרשות, וביצוע גיוס בהתאם.
5. **הכשרת** המגויסים.
6. **תרגול** המגויסים.
7. **הכנת תשתית של** המוקד העירוני.
8. **בניית יכולת ניתוח פניות כמותי ואיכותי**.
9. **הגדרת הממשקים להעברת המידע בין כל המכלולים לבין המוקד העירוני**.

10. **עריכת קובץ אלקטרוני של מידע רלוונטי לציבור אשר נלקח מתיק התכנון הרשותי ו/או תיק מודיעין אוכלוסייה ו/או קובץ עירוני אחר, והדפסת עותקים כגיבוי.**
11. **הכרת קבצי השאלות והתשובות** של פקע"ר בהיבטי **התגוננות אזרחית**.
12. בניית **מערכת תמיכה מנטאלית** לבעלי התפקידים.
13. הכנת **רשימה של מרכזי המידע** האחרים הפועלים בחירום בתחומים מוגדרים, כגון: פקע"ר, משרדי הממשלה, שי"ל (שירות ייעוץ לאזרח), רכבת ישראל, אגד, בתי חולים וכו'.
14. יצירת מערכת **מיון וסינון ראשונית שבאמצעותה יופנו פונים** הזקוקים לטיפול מיוחד אל צוות המומחים, או אל דוברי שפות מתאימות המהווים חלק מהמוקד העירוני.

משימות המוקד העירוני בעת אירוע ובשגרת חירום:

1. מתן **מענה לתושבים בנושאים הקשורים או נובעים ממצב החירום, לרבות מתן מענה בנושאי התגוננות אזרחית.** המענה יינתן באמצעות שיתוף קציני קישור מפקע"ר/ משטרה, ומומחים מתחומים מקצועיים רלוונטיים (איכות הסביבה, רווחה, פסיכולוגים.
2. **קבלת מידע שוטף, אמין ומיידי מגורמי פנים וחוץ**, באופן שיאפשר מתן מענה לתושבים.
3. הקלדת פניות התושבים בנושא מפגעים המצריכות טיפול של העירייה, העברתן למכלולים הרלוונטיים, ומעקב אחר סגירת הפניות (לחלופין ניתן להשאיר את אחריות סגירת הפניות למכלול הרלוונטי).
4. **קבלת רשימות שמיות של נפגעים ומפונים ממכלול אוכלוסייה** בחתך בתי-חולים ומרכזי הפינוי/ מרכזי ההשהיה והקליטה. **חשוב לזכור כי בכל מקרה אין למסור מידע על חללים בטלפון!!!**
5. **מסירת מידע לתושבים אודות שירותים ופעילות של רשויות ממלכתיות**, צה"ל/פקע"ר ומשטרת ישראל.
6. **איסוף עיבוד וניתוח כמותי ואיכותי של פניות התושבים למוקד, והצגת ההתפלגות למנהל המכלול**.
7. **איתור שאלות חוזרות** לצורך גיבוש מענה הסברתי על-יד המכלול.
8. במידת הצורך- עריכת **הודעה קולית מתפרצת** המתארת את פרטי האירוע ו/או הנחיות התגוננות נדרשות, אשר תושמע לכל תושב שיתקשר למוקד העירוני.
9. ניתוב שיחות למומחים בהתאם לאירוע, ולנציגים המאיישים את המוקד, בדגש על העברת שיחות רלוונטיות ליחידת **"קו-פתוח"** במכלול אוכלוסייה, המאוישת על-ידי פסיכולוגים ו/או עובדים סוציאליים, אשר אמונים על מתן מענה ראשוני נפשי בטלפון לתושבים.

משרד הפנים
אגף בכיר להדרכה פיתוח ומפעמים

ניהול המוקד העירוני

פותח במסגרת תכנית "הכשרה מחייבת" למנהלי מוקדים עירוניים

אייר תשע"ז \ מאי 2017
מהדורה ראשונה

מפעם > לכיוון הרשות המקומית

משרד הפנים
אגף בכיר להדרכה פיתוח ומפעמים

ניהול המוקד העירוני

פותח במסגרת תכנית "הכשרה מחייבת"
למנהלי מוקדים עירוניים

אייר תשע"ז \ מאי 2017
מהדורה ראשונה

מפעם

מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי
מפעם עמק יזרעאל

חברי ועדת ההיגוי (על פי סדר א"ב):

ניצה אבירם	מנהלת המוקד העירוני, עיריית ראשון לציון
זאב גבעון	מנהל המוקד העירוני, עיריית ירושלים, ויו"ר הנהלת איגוד מנהלי המוקדים העירוניים
סלב גמרניק	מנהל המוקד העירוני, עיריית רעננה
אור זרחי	מנהל המוקד העירוני, המועצה האזורית משגב
עליזה קוניאק	מנהלת המוקד העירוני, המועצה האזורית עמק חפר
דקלה רוזנשטיין-שלומי	סגנית מנהלת מפעם עמק יזרעאל

כתיבה: **ורדית קמחי**

עריכה לשונית: **איילת בר טל**

ניהול והפקה: **מפעם עמק יזרעאל,** מתמחה בתחום המוקד העירוני

מהדורה ראשונה: אייר תשע"ז, מאי 2017

- האמור בפרסום זה מהווה חומר עזר שנועד לסייע בלימוד הנושא ופותח במסגרת תכנית הכשרה מחייבת למנהלי המוקדים העירוניים, שיזם משרד הפנים. למען הסר ספק אין הוא בא במקום הנחיות הניתנות על ידי הגורמים המוסמכים ואינו מהווה אסמכתא משפטית.
- החומרים המתפרסמים מעודכנים למועד הפרסום בלבד.
- הכתיבה בלשון זכר הינה לשם הנוחות בלבד.

תוכן עניינים

דברי פתיחה 5

ברכת איגוד מנהלי המוקדים העירוניים ברשויות המקומיות 6

פרק א: המוקד העירוני ברשות המקומית - ייעוד ומטרות 7

1. ייעוד המוקד העירוני 8
2. מטרות המוקד העירוני 8
3. מודלים להפעלת המוקד העירוני 9

פרק ב: תפיסת התפקיד ותפיסת העבודה של מנהל המוקד העירוני 13

1. ליבת התפקיד של מנהל המוקד העירוני 14
2. תחומי עיסוקו העיקריים של מנהל המוקד העירוני 16
3. ממשקי התפקיד המרכזיים של מנהל המוקד העירוני 17
4. תחומי האחריות והסמכות של מנהל המוקד העירוני 20

פרק ג: ניהול מעגל השירות והטיפול בפניות המוקד עירוני 22

1. עקרונות לניהול השירות 24
2. שרשרת השירות במוקד העירוני 28
3. מעגל הטיפול בפניות המוקד העירוני 31
4. פעולות להגדרה מיטבית של מעגל הטיפול בפניות המוקד 32
5. כלים לבקרת מעגל השירות והטיפול בפניות המוקד ושיפורו 38

פרק ד: דוחות המוקד העירוני ככלי ניהולי 41

1. חמשת העקרונות לבניית דוחות יעילים ואפקטיביים 42
2. סוגי דוחות (להצגת תמונת מצב יחידתית ורשותית) + לו"ז מומלץ להפקה 50

פרק ה: תשתיות לניהול ותפעול של מוקד עירוני 54

1. ניהול הידע והנגשת מידע 55
2. מיסוד והטמעה של נוהלי העבודה והשירות 57
3. מערכות וכלים הנדרשים להקמת מוקד עירוני ולתפעולו השוטף 59

פרק ו: ניהול נציגי השירות ברמת הפרט והצוות 62

1. ארגון ותיאום של עבודת עובדי המוקד העירוני 64
2. הכשרה ופיתוח מקצועי של נציגי השירות 65
3. גיבוש, הכשרה ופיתוח של כלל נציגי השירות ובניית זהותם כצוות עובדים 70

פרק ז: שגרות ניהול בשירות מנהל המוקד העירוני 72

פרק ח: היערכות המוקד למצבי חירום 81

1. ייעוד המוקד בשעת חירום ותפקידו של מנהל המוקד 82
2. היערכות פרואקטיבית למצבי חירום ומינופם של מצבים אלה להעצמת המוקד 87

נספחים 91

דברי פתיחה

התושב בעידן המודרני יודע לדרוש את המגיע לו, מורגל בשירות זמין ואיכותי, ומצפה למענה מהיר ומקצועי. כתוצאה מכך, בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה של פתיחת עוד ועוד מוקדים עירוניים ברשויות המקומיות, וכיום פועלים בשלטון המקומי כ-200 מוקדים, רובם מנוהלים על ידי עובד הרשות ולא באמצעות מיקור חוץ. המוקד העירוני הוא ה"לב הפועם" של הרשות המקומית וחלון הראווה שלה. הוא הגוף העומד בכל שעות היממה בחזית השירות ל"בעלי העניין" של הרשות – תושבים, בעלי עסקים ואורחים; לתפקודו של המוקד, בימי שגרה ועוד יותר בשעת חירום – יכולה להיות השפעה מכרעת על תוצאות האירועים שעליהם הוא מקבל דיווח. לאופן שבו המוקד פועל, למקצועיותו ולאיכותו יש השלכות ישירות על תדמית הרשות המקומית בעיני לקוחותיה. זאת ועוד: מהנתונים הנאספים במוקד ומפילוחם ניתן להפיק תובנות רבות מאוד, והם יכולים להוות בסיס לתכנית העבודה הרשותית. לאור זאת, יש חשיבות רבה מאוד לניהול המוקד, תפקיד מורכב הדורש ידע במספר תחומים: מתן שירות, ניהול והנעת עובדים, ניהול ממשקים עם בעלי תפקידים אחרים ברשות המקומית, היכרות עם טכנולוגיות רלוונטיות והפקת נתונים, היערכות לשעת חרום ועוד ועוד. ככל שעולה ההכרה בחשיבות תפקודו של המוקד ובהשלכותיו על הרשות כולה – כך עולה הצורך בהבנת התפקיד ובהתמקצעותו של מנהל המוקד בתחום זה.

מדריך זה פותח במסגרת ה"הכשרה המחייבת" שיזם והוביל משרד הפנים, באמצעות מערכת המפעמים, למספר בעלי תפקידים סטטוטוריים ונוספים, אשר מנהל המוקד בתוכם. תודה לכל מי שאפשר את הוצאתו לאור: גב' מיכל גולדשטיין – מנהלת אגף בכיר לפיתוח הדרכה ומפעמים במשרד הפנים, לגב' דקלה רוזנשטיין-שלומי סגניתי שמלווה את פעילות ההדרכה למנהלי המוקדים על כל היבטיה, למר זאב גבעון – מנהל המוקד העירוני בעיריית ירושלים ויו"ר איגוד מנהלי המוקדים יחד עם חברי הנהלת האיגוד וחברי ועדת ההיגוי לנושאי הדרכה, ולגב' ורדית קמחי אשר סייעה בהבנת הנושא וכתבה מדריך זה.

אני בטוחה שהמדריך יהווה כלי עזר משמעותי למנהלי מוקדים ותיקים וחדשים, ומזמינה את המשתמשים בו להעביר אלינו כל הערה והתייחסות לטובת עדכון המדריך במהדורתו האינטרנטית גם בהמשך.

בברכה,

אלה אילת
מנהלת מפעם עמק יזרעאל

מנהלי ומנהלות מוקדים עירוניים יקרים,

המוקד העירוני מהווה נדבך שירות מרכזי בבניין הקשר החוצה - בין הרשות לתושב, ופנימה – בתוך הרשות, בין יחידותיה והנהלתה.
לאורך שבע השנים האחרונות פעלה הנהלת איגוד מנהלי המוקדים העירוניים, באמצעות ועדת ההיגוי לנושא ההדרכה יחד עם מפעם עמק יזרעאל, לטובת הקידום המקצועי של מנהלי המוקדים ברשויות המקומיות.
לשמחתנו, בעזרת עבודת המפעם המאומצת וההכרה בחשיבות התפקיד במשרד הפנים, נבנה ופותח קורס ההכשרה המחייבת למנהלי המוקדים העירוניים, שמדריך זה הוא תוצר מרכזי שלו.
מדריך מקצועי זה הינו כלי עבודה פשוט וברור למנהל המוקד העירוני, ומהווה אבן דרך נוספת וחשובה בחיזוקו ומיצובו של המוקד העירוני ברשויות המקומיות, באמצעות ניהול מקצועי ואיכותי, כיחידה מרכזית ובעלת חשיבות רבה מאוד ברשות.
אני מזמין את כל מנהלי המוקדים, ותיקים וחדשים, להיעזר במדריך בעבודתם היומיומית, כהשלמה ללמידה של כולנו במהלך השנה בקורס, בימי העיון ובכנס השנתי. מדריך זה יאפשר קידום מקצועי בעבודת המוקד ויזכיר לנו את ההבדל בין ה"חשוב והדחוף" בעבודה היומיומית!
חברי להנהלת האיגוד ואנוכי, בשם כל מנהלי המוקדים, מבקשים להודות לגב' אלה אילת, לדקלה רוזנשטיין -שלומי ולצוות המפעם על הליווי לאורך השנים, על הקידום המקצועי, תכניות ההדרכה, שיתוף הפעולה וכתיבת מדריך זה שאין לי ספק כי ישמש את כל מנהלי המוקדים ברשויות לשנים רבות.
כולנו יחד נמשיך בעבודה המשותפת והחשובה לפיתוח ההדרכה והקידום המקצועי של מנהלי המוקדים ברשויות, לטובת שיפור השירות לתושב ומיצוב המוקד ככלי ניהולי בידי הנהלת הרשות המקומית.

בהצלחה לכולם,

זאב גבעון
מנהל המוקד העירוני, עיריית ירושלים, ויו"ר איגוד מנהלי המוקדים העירוניים ברשויות המקומיות

פרק א:

המוקד העירוני ברשות המקומית - ייעוד ומטרות

המוקד העירוני משמש חוליית הקישור החשובה והמשמעותית בין שלושת הגורמים המשפיעים על השירות הניתן לתושבי הרשות ועל איכות הקשר בין התושב, בעלי התפקידים ברשות המקומית והנהלת הרשות.
על אף ההבדלים הגדולים בין הרשויות במדינת ישראל (גודל הרשויות, מאפייניהן ודפוסי הניהול והעבודה ברשויות), אפשר לראות כי לכל המוקדים העירוניים תפיסת ייעוד ורשימת מטרות זהה. עם זאת, ברשויות שונות יש כמה דגמי ההפעלה שונים של מוקדים עירוניים.
פרק זה יציג את תפיסת הייעוד והמטרות של המוקדים העירוניים ויציג את דגמי ההפעלה הקיימים ברשויות המקומיות מתוך התייחסות אל היתרונות והחסרונות הגלומים בכל דרך הפעלה.

1. ייעוד המוקד העירוני

המוקד הוא יחידת שליטה ובקרה עירונית המופקדת על המענה לפניות תושבים שעניינן קבלה ומסירה של מידע על פעולות ושירותים שמספקת הרשות המקומית וכן דיווח על מפגעים ומטרדים בשטח המוניציפלי של הרשות.
המוקד משמש ערוץ לצבירת ידע מוניציפלי וארגוני רב-ערך לתהליכי קבלת ההחלטות וניהול מיטבי.
עיקר פעולתו של המוקד מתרחשת בשעות שגרה ורגיעה, אך חוזקתו מתבטאת ביכולת להגיב במהירות וביעילות באירועי חירום הן בזמן שגרה והן בעתות מלחמה.

2. מטרות המוקד העירוני

1. לשמש כתובת מקצועית המספקת לתושב מענה זמין, הולם, אמין ושקוף עשרים וארבע שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע (One stop shop) - במצב רגיעה ובמצב חירום.
2. לנתב את פניות התושבים אל בעלי התפקיד הייעודיים ברשות ולעקוב אחר הטיפול בהן.
3. לאתר עיכובים בטיפול בזמן אמת ולפעול לזירוז הטיפול.
4. לאפשר להנהלת הרשות לקבל בכל רגע נתון תמונת מצב עדכנית על איכות המענה הניתן לתושב באמצעות יחידותיה וכן לקבל מידע על מידת שביעות הרצון של התושב מתחומי הטיפול השונים, כפי שהם מובאים לידיעתו.
5. לספק להנהלת הרשות נתונים, מידע וידע לקבלת החלטות מבוססות נתונים, הנוגעות לשיפור תהליכים ושירותים.

3. מודלים להפעלת המוקד העירוני

אפשר להצביע על שלושה מודלים מרכזיים להפעלת המוקדים העירוניים
1. מוקד עירוני באחריות תפעולית מלאה של הרשות
2. מוקד עירוני בתפעול חלקי של העירייה ובגיבוי של חברת Call Center פרטית
3. מוקד עירוני בניהול העירייה ובתפעול מלא של קבלן חיצוני.*

* רשויות מקומיות מעטות מפעילות מוקד עירוני חיצוני מבלי שמינו מנהל מוקד עירוני מטעמן. דגם עבודה זה אינו מומלץ.

1. מוקד עירוני באחריות תפעולית מלאה של הרשות

מאפייני המודל	יתרונות	חסרונות
• כל בעלי התפקידים - מנהל המוקד העירוני ונציגי השירות, פועלים בתוך מבנה פיזי של הרשות ומועסקים על ידיה (בהעסקה ישירה או על ידי קבלן/חברה עירונית) • כל השיחות מגיעות למוקד העירוני הרשותי ומטופלות על ידו בכל שעות היממה • המוקד הנו גורם משמעותי באספקת מידע וידע על הרשות, הארגון, התושבים והעובדים	• מומחיות גדולה של בעלי התפקידים הנובעת מוותק עבודה ותפעול, היכרות קרובה עם הרשות המקומית, עם הארגון ועם מאפייני התושבים • המוקד הוא כלי ניהול בסיסי בידי הנהלת הרשות המקומית. כל המידע הנצבר במוקד יכול לעבור עיבוד ולהפוך לידע ניהולי משמעותי • הבנת מורכבות הפנייה בהיבטים מוניציפליים וארגוניים ויכולת מלאה לנהל את הטיפול בפנייה עד הפקדתה בידי הגורם המתאים ביותר, לרבות מתן מענה איכותי לפניות לא סטנדרטיות • הכשרת המוקדנים ומיצוי היכולות האישיות שלהם ברמת ההתנהלות מול התושב היא באחריות הרשות - וכך יש לרשות יכולת להשפיע באופן ישיר על תפיסת העבודה ועל השירות שהיא מספקת • המוקדנים והתושבים חולקים "שפה משותפת" המסייעת בהבנת הפנייה והבאתה לידי פתרון • יכולת להסתייע בניוד עובדים מתוך הרשות אל המוקד בעת הצורך והיכרות של נותני השירותים במחלקות השונות	• גיוס המוקדנים והכשרתם הוא באחריות הרשות • יכולת מוגבלת של מנהל המוקד להתאים את מספר המוקדנים במשמרת לתנאים משתנים • עלויות תפעול קבועות • צורך בהשקעת משאבים תמידית למניעת שחיקה של מוקדנים בשל משך זמן העבודה הארוך

2. מוקד עירוני בתפעול חלקי של העירייה ובגיבוי של חברת Call Center פרטית

מאפייני המודל	יתרונות	חסרונות
• בשעות היום המוקד העירוני מופעל על ידי עובדי הרשות המקומית או עובדי חברת כוח אדם, ובשעות הערב המוקד מופעל על ידי עובדים של חברת Call Center • בשעות היום שיחות הטלפון מגיעות ישירות למוקד הרשותי, אך במקרים של עומס פתאומי על הקווים השיחות מועברות למענה חיצוני של חברת ה-Call Center ומתופעלות על ידה • בשעות הערב הפניות מגיעות ישירות למוקד החיצוני ורק הפניות הדחופות מתופעלות על ידו כנ"ל	• גמישות מענה תפעולית (הגדלה או הקטנה של מספר בעלי התפקיד העונים לפניות המוקד בתוך דקות) • הוזלת עלויות התפעול השוטף (שכן בשעות שבהן פעילות המוקד נמוכה משלמים רק לפי מספר השיחות שנענו בפועל) • גם ברשות קטנה התושב זוכה למענה זמין ומידי	• ריבוי בעלי תפקידים עלול להוביל לחוסר עקיבות בדרך הטיפול בתושב ול"נפילה בין הכיסאות" • נדרשת עבודה ניהולית משמעותית של מנהל המוקד הנוגעת בין היתר לניהול הקבלן החיצוני • לעתים יש קושי לקבל נתונים מהחברה החיצונית ולחבר לתמונה אחידה לקבלת החלטות • לעתים יש קושי לקבל נתונים מהחברה החיצונית ולחבר לתמונה אחידה לקבלת החלטות

3. מוקד עירוני בניהול העירייה ובתפעול מלא של קבלן חיצוני*

מאפייני המודל	יתרונות	חסרונות
• כל פניות התושבים מתקבלות במוקד Call Center חיצוני לעירייה ומועברות לטיפול בעלי התפקידים הייעודיים ברשות. • אם יש מנהל מוקד הוא עורך מעקב אחר הפניות, מוודא את קבלתן ואת דרך הטיפול בהן ובמקביל הוא אחראי לעדכן את המוקדנים בנוהלי העבודה • נדרש חוזה כפי שנהוג עם ספקי מיקור חוץ	• גמישות ניהולית ותפעולית • איוש העובדים - תמיד באחריות ה-Call Center • עלויות תפעול שוטפות נמוכות - בעיקר כשמספר הפניות למוקד העירוני נמוך • גם ברשות מקומית קטנה התושב זוכה למענה זמין ומידי	• המוקד מתופעל על ידי ספק שירותים חיצוני ומנוהל על פי קודי הפעולה וההתנהלות אצל הספק • מחויבות המוקדנים היא בראש ובראשונה לחברת ה-Call Center ורק אחר כך לשירות התושב • לרשות יש קושי לבחון את היקף המשאבים שמקצה לפעולה חברת ה-Call Center • שיטת עבודה של נציגי השירות תהיה "לפי הספר". בשל חוסר היכרותם עם הרשות המקומית הם יפעלו על פי הנוהל ובמקרים שנדרשת גמישות מחשבתית ותפעולית הם יתקשו לאלתר ויפעלו כמו שכתוב בנוהל • שיטת עבודה זו מחייבת הגדרה ברורה ומדויקת של הנושאים המטופלים על ידי המוקד, אופן הטיפול בהם ועדכונם השוטף • חלקיות בידע ניהולי מצטבר. המידע המצוי בידי מנהל המוקד הוא אך ורק המידע שנרשם בפניות. ולפיכך יכולתו להעניק ערך מוסף לקבלת החלטות רשותית היא מוגבלת • אין לרשות שליטה על תהליכי משוב והפקת לקחים הנדרשים במוקד כיחידה ארגונית

לסיכום

ייעודו של המוקד העירוני הוא לשמש יחידת שליטה ובקרה עירונית, המופקדת על המענה לפניות תושבים ועל מתן ערך לקבלת החלטות ברשות, הן במצב רגיעה והן במצב חירום.

כדי לעשות זאת עליו לעמוד במטרות הבאות: להיות כתובת מקצועית המספקת לתושב מענה זמין, הולם, אמין ושקוף עשרים וארבע שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע (One stop shop); לנתב את פניות התושבים אל בעלי התפקיד הייעודיים ברשות ולעקוב אחר הטיפול בהן; לאתר בזמן אמת עיכובים בטיפול ולפעול לזירוז הטיפול; לאפשר להנהלת הרשות לקבל בכל רגע נתון תמונת מצב עדכנית על איכות המענה הניתן לתושב באמצעות יחידותיה וכן להיוודע מהי מידת שביעות הרצון של התושב מתחומי הטיפול השונים, כפי שהם מובאים לידיעתו; וכן לספק להנהלת הרשות כלים ניהוליים לקבלת החלטות הנוגעות לשיפור תהליכים ושירותים.

לשיטת ההפעלה של המוקד העירוני השלכות משמעותיות על מידת יכולתה של הרשות להשיג מטרות אלו. הפעלתו המלאה של המוקד העירוני על ידי הרשות המקומית מאפשרת לה להשיג שליטה ויכולת השפעה מלאה על השירות שמעניק המוקד לתושבי הרשות, ליחידות הרשות ולהנהלה.

הפעלתו החלקית של המוקד העירוני ושימוש בשירותים של גורם חיצוני מצמצמים את מידת השליטה וההשפעה של הרשות ומחייבים אותה לאתר דרכי פעולה שיגדילו את השליטה במוקד החיצוני ובנתונים המתקבלים ויאפשרו לה להשיג את רמת השירות הרצויה לה.

פרק ב:

תפיסת התפקיד ותפיסת העבודה של מנהל המוקד העירוני

כללי

תפיסת תפקיד מגובשת ותפיסת עבודה נכונה של מנהל המוקד העירוני הן מפתח להשגת ייעוד המוקד ומימוש מטרותיו. כדי לאפשר זאת על מנהל המוקד העירוני להכיר ולהבין את ליבת העיסוקים המצויים בתחום אחריותו וכן את תחומי האחריות והסמכות המצויים בידיו.
בפרק זה נעסוק בהגדרת ערוצי העבודה המרכזיים של מנהל המוקד, במצב שגרה ובמצב חירום, בהגדרת תחומי אחריותו המרכזיים וכן בתיאור מאפייני ממשקי העבודה המרכזיים שלו.

1. ליבת התפקיד של מנהל המוקד העירוני

ליבת התפקיד של מנהל המוקד מתמקדת בשני ערוצים ומתייחסת לשלושה מצבי תפקוד:

1. **ניהול מעגלי מידע בין ציבור התושבים ובין הנהלת הרשות המקומית וגורמי הממשק הפועלים למען הרשות**
ניהול מעגל המידע מתבצע ברובו באמצעות מערך נציגי השירות. נציגי השירות אמונים על קליטת פניות התושבים והעברתן לטיפול של גורמי הביצוע ברשות. במקביל הם אמונים על העברה פרואקטיבית של מידע רלוונטי מהרשות לתושבים פעולות אלו מאפשרות למוקד לשמש חלון הראווה של הרשות המקומית שמהותו מתן שירות איכותי לציבור והוא גורם מרכזי ביצירת שביעות הרצון של התושב.
על מנהל המוקד לנהל את נציגי השירות, את המידע הקיים אצלם ואת נוהלי העבודה של המוקד אל מול המחלקות והאגפים של הרשות ואת המידע שנציגי השירות יכולים להעביר לתושב. מעגל זה הוא עבודת המוקד הבסיסית.

2. **ניהול המידע המצוי בידי המוקד והפיכתו לכלי ניהולי בידי הנהלת הרשות**
על מנהל המוקד לרכז את המידע הנצבר במוקד, בעזרת מערכות המידע הממוחשבות, כך שיהיה אפשר לעבד אותו, להסיק ממנו מסקנות ולהפיק משמעויות שונות לעבודת הרשות המקומית. כמו כן עליו לרכז את המידע ולהציג אותו לפני הנהלת הרשות המקומית באופן נגיש, ברור ומותאם.
כדי לעשות זאת על מנהל המוקד לוודא שהמידע המוזן במערכות יקודד באופן שיאפשר את הפיכתו לידע ניהולי מעשי. מנהל המוקד צריך לעבד את הידע לכדי תמונת מצב ברורה, עדכנית ומותאמת להנהלת הרשות המקומית כך שתאפשר לזהות ליקויים בתפקוד הרשות מבעוד מועד, לקבל החלטות הנוגעות לשיפור ממשקי עבודה פנים-ארגוניים, לשיפור תהליכים ושיטות עבודה, לתכנן מראש פיתוח שירותים נוספים לתושב או היערכות לקראת מגמה המתפתחת בשטח. פעולות אלו מאפשרות למוקד לשמש זרז לטיב השירותים שהרשות מעניקה לתושביה ולסייע להנהלת הרשות ולגורמי ממשק חיצוניים להיערך נכון לאירועי שגרה ולאירועי חירום. ניהול המידע באופן מיטבי ממצב את מנהל המוקד ואת המוקד עצמו ככלי ניהולי מרכזי בעבודת הרשות המקומית.

השקעת המאמץ בשני ערוצי פעולה מרכזיים אלו צריכה להתבסס על תפיסות ניהול ושירות מתקדמות שעיקרן יוצג בפרקים הבאים במדריך זה.

ניהול המוקד, מתן השירות ותכלול המידע בו מתבצע בשלושה מצבי תפקוד :
1. מצב שגרה
2. מעבר ממצב שגרה למצב חירום
3. מצב חירום

1. **מצב שגרה -** במצב תפקוד זה פעילות המוקד מתמקדת באירועי שגרה, מתוך טיפול באירועים חריגים מקומיים על פי ההגדרות הבאות:
- **אירועים כלליים ושגרתיים -** העברת מידע שוטף, טיפול בפניות שוטפות וממשק עם אגפי הרשות.
- **אירועים חריגים -** טיפול בפניות שיש בהן חשש לחיי אדם ו/או נזק לרכוש הדורשים מעורבות של גורמי ביטחון ו/או גורמי הנהלה בכירים.

2. **מעבר ממצב שגרה למצב חירום -** המוקד הוא הגורם שמפעיל את מצב החירום ברשות המקומית. עם ההכרזה הרשמית של ההנהלה על מצב חירום, על המוקד להיערך לעבור במהירות לניהול מצב החירום, מתוך הנעה והפעלה של הגורמים הרלוונטיים, על כל המשמעויות הנגזרות מכך. כדי לפעול במעבר ממצב שגרה למצב חירום באופן מיטבי, על מנהל המוקד לייצר נוהלי עבודה ברורים בתחום הזה ולהכין את נציגי השירות לניהול המעבר באופן מיטבי (אופן ההיערכות יפורט בהמשך מדריך זה בפרק ח')

3. **מצב חירום -** כשיש אירוע חירום פעילות המוקד מתמקדת באירועי החירום, מתוך טיפול באירועים של שגרת חירום על פי ההגדרות הבאות:
- **אירועי חירום -** כפי שהוגדר על פי חוק או על פי הכרזה מקומית (משק לשעת חירום - מל"ח), מתן מענה לפניות הציבור בנושא חירום, קבלת תמונת מצב וריכוז מידע עדכני ורלוונטי.
- **ניהול שגרה במצב חירום -** ניהול פעילות המוקד במשימות השגרתיות בעת מצב החירום הלאומי, במסגרת המאמץ למזער את הפגיעה בשגרת חיי התושבים.

המאפיין המרכזי של עבודה במצב חירום הוא הפיכתו של המוקד העירוני לחלק מתוך מכלול המידע לציבור, מתוקף הנחיית פיקוד העורף לרשויות המקומיות - לעבור למודל עבודה של מכלולים.

2. תחומי עיסוקו העיקריים של מנהל המוקד העירוני

1. **ניהול מעגל הטיפול בפניות -** מעגל הטיפול בפניות כולל את השלבים הבאים:

- ניהול אופן קבלת הפניות ורישומן
- בקרה על ניתוב המידע לגורמים הרלוונטיים וייזום פתרונות
- בקרה על טיפול וסגירה של מעגל אירוע.

2. **ניהול המידע והנגשתו לכלל הגורמים הרלוונטיים (מתוך הרשות ומחוצה לה) -** המוקד מרכז את פעילות ניהול המידע העובר מהציבור לרשות ומהרשות לציבור. ניהול המידע כולל:

- ניתוח ועיבוד של המידע המתקבל מהציבור לכדי ידע (סיכומים ודוחות) הדרוש להנהלת הרשות לצורך קבלת החלטות
- ניטור מידע ברשות והנגשת המידע לציבור. ניטור המידע נעשה באופן יזום לצורכי התרעה, מניעה וכשירות לציבור.

3. **בניית יכולות המוקד למקסום ביצועים לאורך זמן**

- פיתוח ההון האנושי ושיפור ביצועי שירות - ניהול צוות נציגי השירות במחזור חיי התפקיד
- עבודה עם תשתיות טכנולוגיות התומכות בצורכי המוקד) מיצוי ושדרוג של תשתיות תומכות בהתאם לצורך)
- ניהול מדיניות מוקד - בניית נהלים ומנגנונים המאפשרים טיפול מהיר ואפקטיבי בפניות ובזרימת המידע.

תיאור גרפי של תפקיד מנהל המוקד העירוני

3. ממשקי התפקיד המרכזיים של מנהל המוקד העירוני

כדי למלא את תפקידו, על מנהל המוקד העירוני לנהל שבעה ממשקי עבודה. שישה ממשקים נוגעים לעבודת המוקד במצב שגרה וממשק אחד נוגע לעבודתו במצב חירום. קיומם של ממשקי עבודה מוגדרים וברורים משפיע באופן מהותי על יכולתו של המוקד העירוני להשיג את ייעודו.

1. ממשקים במצב שגרה ובאירועים חריגים בשגרה

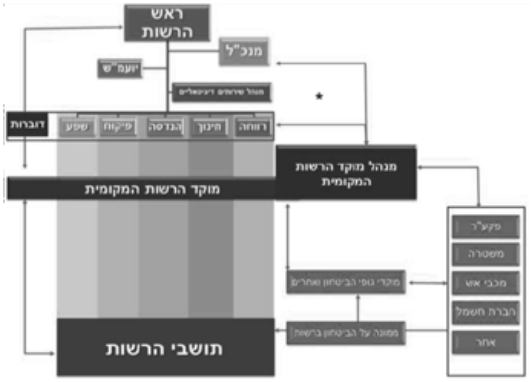
סוג הממשק	מהות הממשק
הממשק שבין מנהל המוקד העירוני לתושבים מצד אחד ולמנהלי האגפים ברשות מצד אחר	בממשק זה מתבצע תהליך דו-סטרי של העברת מידע (לידיעה ולטיפול) בין הציבור לרשות המקומית שבמסגרתו האירועים מנוהלים ומטופלים. תפקידו של מנהל המוקד הוא לעודד את שילוב המוקד בשגרת העבודה השוטפת של הרשות ולעודד באופן פרואקטיבי בניית דפוסי עבודה ונוהלי עבודה משותפים עם האגפים לטיפול בפניות תושבים
הממשק שבין מנהל המוקד ובין מנהלי האגפים	בממשק זה מנהל המוקד העירוני משפיע על אופן הטיפול של האגפים והמחלקות המקצועיות בפניות לצורך שיפור השירות לתושב. בממשק זה יש להניע קשרי עבודה עם מנהלי האגפים והמחלקות באמצעות הסדרת דרכי העבודה המשותפות. לרבות: אופן העברת המידע על סטטוס הטיפול בפניות שהועברו לטיפול וכן העברה שוטפת של מידע המתקבל מהציבור, שמסייע בקבלת החלטות. בנוסף על מנהל המוקד לעודד העברת מידע מהמחלקות והאגפים אל המוקד כדי לשמור על בקיאות בתהליכים פנים-ארגוניים ומידע מוניציפלי אותנטי והעברתו לתושבים
הממשק שבין מנהל המוקד להנהלת הרשות המקומית	מנהל המוקד קולט מידע, מעבד אותו ומעביר להנהלת הרשות תמונת מצב על בסיס המידע המתקבל מהציבור)צרכים, מגמות ופערים), ובכך הוא מסייע בידיה בתהליכי קבלת ההחלטות. בנוסף, מנהל המוקד מתאים את מדיניות המוקד ואת המענה לתושב למדיניות של הנהלת הרשות המקומית
הממשק שבין הרשות ויחידותיה ובין מנהל המוקד, הקב"ט ברשות, התושבים ומוקדי הביטחון הארציים (פקע"ר, משטרה, מד"א וכיבוי אש)	ממשק עבודה זה בא לידי ביטוי בפעילות המצריכה שיתוף פעולה עם יחידות הרשות, הקב"ט ומוקדי החירום במצבים של אירועים חריגים בשגרה סגירת מעגל אירוע חריג בשגרה כרוכה בסנכרון מידע לפעולה ולידיעה עם קב"ט הרשות ועם המוקדים של גורמי החירום הרלוונטיים בממשק זה, מנהל המוקד העירוני אחראי על מיפוי, הגדרה ובניית תקשורת מקצועית ושיתוף פעולה בין המוקד העירוני ובין מוקדי החירום כדי לתת שירות טוב ויעיל יותר לתושבים

סוג הממשק	מהות הממשק
הממשק שבין מנהל המוקד העירוני ובין נציגי השירות במוקד	בממשק זה מוסדרת פעילותו השוטפת של המוקד ומתקיים מינוף של העבודה המקצועית, במסגרת סל המשאבים הקיים ומתוך קביעת סדרי עדיפויות. בממשק זה המוקד מנוהל בפועל. מנהל המוקד מתווה את מדיניות השירות הטלפוני במוקד, נוהלי העבודה הפנימיים ועבודת הצוות ואת השבחת ההתנהלות של כל מוקדן כשהוא לעצמו
הממשק שבין מנהל המוקד העירוני למנהלי מוקדים אחרים	ממשק של שיתוף פעולה ולמידה משותפת לצורך מקסום ביצועים. שיתוף הפעולה עם מוקדים אחרים (שכנים או מרוחקים) יכול לסייע בקבלת שיחות בשעת חירום כאשר המוקד אינו יכול לקבל עוד שיחות, עדכון במידע עכשווי ורלוונטי, שיתוף בידע מקצועי והשבחת ההתנהלות של המוקד

2. ממשקים ייחודיים למצב חירום

סוג הממשק	מהות הממשק
הממשק שבין מוקדי החירום הארציים (פקע"ר, משטרה, מד"א, כיבוי אש) לרמ"ט ובין מנהלי המכלולים למוקד העירוני ולציבור התושבים	ממשק זה מתקיים במצב חירום לאומי ובמסגרתו הרשות פועלת במבנה מכלולים. תפקידו של מנהל המוקד לנהל את המידע בממשק עם רמ"ט החירום ברשות, מוקדי החירום הארציים ומנהלי המכלולים לצורך טיפול בפניות, ריכוז והעברת מידע נדרש לגורמים הרלוונטיים ברשות ומחוצה לה, בהתאם לנוהלי החירום ברשות המקומית ובמוקד העירוני

מפת הממשקים של מנהל המוקד העירוני



4. תחומי האחריות והסמכות של מנהל המוקד העירוני

תחומי האחריות והסמכות	מרכיבי התפקיד
ניהול מעגל הטיפול בפניות	מעקב ובקרה על הטיפול בפניות התושבים בשגרה
	תיאום ושיתוף פעולה מקצועי ברשות לצורך טיפול יעיל ואפקטיבי בפניות
	ניהול מעגל הפניות במצב חירום ובאירועים חריגים בשגרה
	ניהול המוקד במעבר ממצב שגרה למצב חירום
	תיאום ושיתוף פעולה עם מוקדים של גורמי חירום וביטחון ארציים ועם גורמי ממשק חיצוניים במצב שגרה ובמצב חירום

תחומי האחריות והסמכות	מרכיבי התפקיד
ניהול מידע והנגשתו לגורמים הרלוונטיים	בניית תמונת מצב רשותית מהמידע המתקבל במוקד
	הצגת דוחות תומכי החלטה להנהלת הרשות ודיון בדרכי טיפול
	ניהול מאגרי מידע במוקד (שירותים ופעילויות ברשות, נהלים, מידע משפטי, פרוטוקולים של מקרים ותגובות, מאגר תושבים)
	מיפוי צורכי הידע של הנהלת הרשות המקומית
	מיפוי צורכי הידע של גורמי חירום ביטחון במצב חירום ובאירועים חריגים
	ניהול מידע במצב חירום
	ניטור מידע שוטף ברשות לצורך הנגשתו לציבור
בניית יכולות מוקד למקסום ביצועים	ניהול נציגי השירות במוקד לאורך מחזור חיי התפקיד (מקליטה ועד פרישה)
	פיתוח מקצועי של נציגי השירות במוקד כפרטים וכצוות
	מיסוד והטמעה של נוהלי העבודה והשירות במוקד
	בניית מנגנוני תיאום ושיתוף פעולה מקצועי עם יחידות הרשות
	תכנון ויישום של תוכנית עבודה שנתית
	הנחיות למצב חירום (פק"ל חירום: תשתיות, כוח אדם, סדר פעולות, תרגול והכשרה)
	מיפוי, פיתוח והטמעה של מערכות מידע ותשתיות טכנולוגיות בהתאם לצרכים ולתפוקות הנדרשות מהמוקד העירוני
	ניהול כמה מתחומי הפעילות של המוקד באמצעות מיקור חוץ
	בנייה והטמעה של מנגנוני שיתוף פעולה עם מוקדי חירום וביטחון ארציים ועם גורמי ממשק חיצוניים במצב שגרה ובמצב חירום

לסיכום

ליבת עבודתו של מנהל המוקד העירוני נוגעת לניהול השוטף של שני ערוצים - ניהול מעגלי מידע בין ציבור התושבים להנהלת הרשות המקומית וגורמי ממשק הפועלים בעבורה וכן ניהול המידע המצוי בידי המוקד והפיכתו לכלי ניהולי בידי הנהלת הרשות, בהתייחס לשלושה מצבי תפקוד - מצב שגרה, מעבר ממצב שגרה למצב חירום ומצב חירום.
לצורך כך נדרש מנהל המוקד לנהל באופן שוטף במקביל שבעה ממשקי עבודה שונים - עם גורמים בתוך הרשות המקומית ומחוצה לה.
היכרות של מנהל המוקד העירוני עם תחומי האחריות והסמכות המצויים בידיו תסייע לו ולשותפי התפקיד בממשקי העבודה השונים להגדיר את הציפיות ההדדיות ואת דרכי העבודה שיאפשרו את השגתן.

פרק ג:

ניהול מעגל השירות והטיפול בפניות המוקד עירוני

כללי

המאה ה-21 מאופיינת בשינויים טכנולוגיים רבים שהביאו לעלייה בכוחו של הלקוח וברמת ציפיותיו. תושבי הרשות המקומית מקבלים שירות ברמה גבוהה מהארגונים העסקיים למיניהם, ובהתאם לכך העלו במידה ניכרת את רף הציפיות שלהם מהרשות המקומית ומהמוקד העירוני שהיא מפעילה. מתוקף כך המוקד הטלפוני הרשותי נדרש לעמוד בסטנדרטים הגבוהים של שירותים טלפוניים דומים.
מנהל המוקד העירוני נדרש לנהל את מערך השירות ולוודא שהוא מספק ללקוח, בכל נקודת זמן, חוויה של שירות איכותי העומדת בפרמטרים מחמירים הן במישור המעשי והן במישור הרגשי. עליו להביא בחשבון שהוא יימדד כל הזמן בהתאם למידת הצלחתו לספק ללקוח את הפתרונות הנדרשים לו ובהתאם למידת ההשקעה שנדרשת מן הלקוח כדי שיקבל את הפתרון המותאם לו:
במישור המעשי - האם קיבל הלקוח את מה שרצה? האם היה לו קל לקבל את השירות? האם הועמדו לרשותו כלים נגישים, זמינים וידידותיים? בתוך כמה זמן קיבל את השירות? האם קיבל את כל המידע שהיה זקוק לו? וכו'.
ובמישור הרגשי - האם הוא הצליח לייצר אצל הלקוח תחושה של אמון ואמינות? כלומר האם הלקוח הרגיש שנציג השירות מקשיב לו? שהוא יודע לשאול את שאלות הנכונות? שבאמת אכפת לו?

בפרק זה נציג את העקרונות, התפיסות ודרכי הפעולה שיאפשרו למנהל המוקד העירוני להבנות שירות טלפוני העומד בסטנדרט שירות גבוה: נכיר את שמונת העקרונות לניהול השירות ואת חמש התחנות ב"שרשרת השירות", נגדיר את מעגל הטיפול בפניות המוקד העירוני ונציין את הפעולות שיסייעו להגדרה מיטבית של דרך הטיפול בפניות המוקד, ולבסוף נציג את הכלים שיאפשרו למנהל המוקד לבצע בקרה שוטפת, יעילה ואיכותית.

1. עקרונות לניהול השירות

כדי לבנות מוקד עירוני שעומד בסטנדרט שירות גבוה ומספק ללקוח חוויה של שירות איכותי לאורך זמן, מנהל המוקד נדרש להגדיר, לצד הנהלת הרשות ומנהלי האגפי והמחלקות, את עקרונות השירות המנחים ולעדכן אותם מזמן לזמן בהתאם לשינויים המתרחשים בסביבה השירותית, הארגונית, הדיגיטלית והטכנולוגית שהם פועלים בה.

התייחסות הרשות צריכה להוביל להגדרה ברורה של שמונת התחומים הבאים: מדיניות השירות, אופן הטיפול בחריגים, ערוצי התקשורת, מבנה העבודה ותהליכי עבודה, מידע ועדכון וכן מדדים להערכת ביצועי המוקד, מדדים להערכת ביצועי יחידת הרשות ונורמות עבודה וכללי התנהגות.

1. **מדיניות השירות -** מדיניות השירות תיגזר מחזון הרשות ומיעדים שהתוותה הנהלתה. המטרה היא להשיג הגדרה ברורה של הכללים המנחים שהמוקד העירוני מתחייב לפעול על פיהם. הגדרת המדיניות נותנת

   מענה לשאלות הבאות: מה יהיה ייעודו העיקרי של המוקד? מיהם לקוחותיו? אילו שירותים הוא יספק? באילו תחומים הוא ישמש "תחנה סופית" לפונים אליו ובאילו תחומים ישמש גורם מנתב, מפקח ומבקר? מה יהיו גבולות אחריותו ומה תהיינה סמכויותיו? מיהם הגורמים האחרים בארגון שהמוקד יהיה קשור אליהם בעבודתו וכיצד יבואו קשרים אלה לידי ביטוי? ועוד.

   התשובות לשאלות אלה ישמשו בסיס לקבלת החלטות אופרטיביות הנוגעות למבנה הארגוני של המוקד, הטכנולוגיות שיידרשו לתפקודו היעיל והאפקטיבי, מאפייני כוח האדם שיועסק בו וההכשרה שתידרש להם ויסייעו להגדרתם של נוהלי עבודה ברורים.

2. **אופן הטיפול בחריגים -** הגדרה ברורה של אופן הטיפול שינקטו נציגי השירות ומנהלי המוקד במקרים שפנייה לא קיבלה את המענה הראוי במוקד או ביחידות המטפלות. אופן הטיפול בחריגים יגדיר הן את אופן ההתנהלות אל מול הלקוח והן את ההתנהלות אל מול בעלי התפקידים ברשות (במוקד וביחידות) כדי לאפשר למידה וצמצום הישנות של בעיה זו בעתיד.

3. **ערוצי תקשורת -** הגדרה ברורה של דרכי ההתקשרות של הלקוח עם המוקד ושל האמצעים שיאפשרו למוקד ללמוד על צרכיו של הלקוח ולהתאים לו ככל האפשר את השירות הספציפי הנדרש לו. התפתחות הכלים הטכנולוגיים והדיגיטליים עוררה ציפייה של הלקוחות להיות מסוגלים לתקשר עם המוקד בכל זמן ומכל אמצעי טכנולוגי זמין המצוי בידם (טלפון, מייל, צ'אט, הודעות טקסט, וואטסאפ, אפליקציה, רשתות חברתיות ועוד...). אך לא זו בלבד, הם מצפים שנציגי השירות יכירו אותם ואת הצרכים שלהם וידעו להתאים להם את המענה הניתן - אם פונה מתקשר הוא מצפה שנדע מיהו ולא נצטרך לשאול

שוב ושוב לפרטיו האישיים. אם כבר פנה בנושא מסוים הוא מצפה שנדע זאת ונוכל להתייחס לצורך שלו בפנייה נוספת, שנעדכן אותו בזמן אמת מהו סטטוס הטיפול בפנייתו ונשלח לו הודעות יזומות שנוגעות לו באופן ספציפי במקרים רלוונטיים (יש הפסקת מים באזור מגוריך למשך שעתיים). על הרשות לאפשר ללקוחות לבחור בערוצי התקשרות המועדפים עליהם, לשפר את חוויית הלקוח בכל ערוץ שבו הם בוחרים להתקשר ולוודא שבכולם יוכל לקבל מענה איכותי מותאם.

4. **מבנה העבודה ותהליכי העבודה -** מענה לשלושת התחומים שלעיל יסייע לנו להגדיר את מודל העבודה של המוקד העירוני, את המבנה הארגוני שלו וכן את תהליכי העבודה שיתמכו במימוש מדיניות השירות. בראש ובראשונה נגדיר אם כל נציגי השירות במוקד יהיו אמונים על הטיפול בכל סוגי הפניות המגיעות אל המוקד (One stop shop) או שניצור תחומי התמחות ייחודיים (לדוגמה: הבחנה בין טיפול באירועים שוטפים ובין טיפול באירועי חירום). האם יהיה בכל משמרת דרג עובדים אחד או שנייצר דרג של ניהול ביניים מומחה, למשל אחראי משמרת שיוסמכו לטפל בפניות חריגות ומורכבות במיוחד. בהמשך נגדיר את אופן הטיפול בכל סוג פנייה ואת תחומי הסמכות והאחריות של כל אחד מבעלי התפקידים הקשורים בטיפול בה - במוקד וביחידות הייעודיות.

5. **מידע ועדכון -** יש להגדיר באופן ברור מהם תחומי הידע הנדרשים למוקד העירוני כדי לאפשר לו לספק שירות איכותי, זמין ואמין ובהתאם לכך להגדיר באופן ברור את זהות האחראי על העברת המידע ודרך העברתו (מי מדווח למוקד על הפסקת מים יזומה ברחוב, מתי ייעשה הדיווח למוקד, ומי ידווח למוקד על קיומו של אירוע לנוער ברחבת המתנ"ס וכו'). הגדרה זו מניחה את הבסיס ליצירתם ולכתיבתם של נוהלי עבודה וניהול ממשקי העבודה בין יחידות הרשות למוקד העירוני.

6. **מדדים להערכת ביצועי המוקד -** מדדים להערכת ביצועים מאפשרים לנו לנטר את רמת השירות והמקצועיות המאפיינת את עבודתם של נציגי השירות במוקד אל מול לקוחותיהם בתוך הרשות ומחוצה לה. הם מאפשרים לנו לייצר תמונת מצב נוכחית ולבנות תהליכים של שיפור מתמיד. כדי לעשות זאת עלינו להגדיר כיצד נעריך את ביצועי המוקד ואת רמת השירות שהוא מעניק לתושב, מהם המדדים התפעוליים שישמשו אותנו (שיעור השיחות שנענות או ננטשות, משך ההמתנה או השיחה), ומהם המדדים האיכותיים שישמשו אותנו למדידה (מקצועיות המוקדן בהעברת הפניות לגורמים המקצועיים הרלוונטיים, יכולת התמודדות שלו עם לקוחות מקשים), מי יבצע את המדידה, כל כמה זמן, למי יוצגו הנתונים ומה נעשה בהם? על מנהל המוקד לפעול, בשיתוף הנהלת הרשות, ולהגדיר כיצד יימדדו נציגי השירות, כיצד יימדד תפקוד המוקד עצמו וכיצד תימדד איכות השירות הניתן במוקד. לתיאום הציפיות בתחום זה השפעה גדולה על אופן תפיסת ההצלחה של המוקד ושל מנהל המוקד בעיניו של המנהל עצמו, בעיני שותפיו ובעיני ההנהלה.

7. **מדדים להערכת ביצועי יחידות הרשות -** מדדים להערכת ביצועים יאפשרו להנהלת הרשות לנטר את רמת השירות והמקצועיות של יחידות הרשות על מול המוקד העירוני ואל מול התושב. על הנהלת הרשות לקיים שיח ולהשיג הסכמות על השאלות הבאות: כיצד נעריך את ביצועי היחידות? מהם המדדים התפעוליים שישמשו אותנו למדידה (שיעור הטיפול בפניות? שיעור העמידה בלוחות זמנים? שיעור הפניות החוזרות?) מהם המדדים האיכותיים שישמשו אותנו למדידה (איכות המידע שנמסך למוקד? איכות שביעות הרצון של התושב מהטיפול המעשי בפנייתו?) מי יבצע את המדידה? כל כמה זמן? למי יוצגו הנתונים ומה נעשה בהם? הגדרת המדדים היא פועל יוצא של שיח בין הנהלת הרשות למנהלי היחידות. תפקידו של מנהל המוקד הוא להציף את הצורך בקביעת סטנדרטים ולעודד את קביעתם (מנהל המוקד אינו יכול לקבוע אותם).

8. **נורמות עבודה וכללי התנהגות -** הללו מייצרים את המסגרת התפיסתית ואת גבולות הפעולה הברורים של עובדי המוקד העירוני ושותפי התפקיד שלהם ביחידות השונות. הגדרתם מאפשרת תיאום ציפיות באשר לאופן ההתנהגות המצופה מנותן השירות הן באשר להתנהלות אל מול התושב (הלקוח החיצוני), הן באשר להתנהלות אל מול שותפי התפקיד ו/או הלקוחות הפנימיים (בתוך הרשות) והן באשר לעמיתיו במוקד העירוני. כדי שיהיה אפשר להשתמש היטב בנותני השירות יש להגדיר באופן ברור מאוד את הנורמות ואת כללי העבודה הנדרשים מהם (אורך המשמרת, תלבושת, אופן העברת משמרת, דרך קביעת משמרות, כללי מותר ואסור בשיחה עם לקוח, כללי מותר ואסור בשיחה עם נציג המחלקה, אופן קביעת חופשות וכו'). יש להסדיר את הללו באמצעות נוהלי עבודה כתובים שיועברו לכל עובד חדש במוקד.

הגדרה ברורה של עקרונות הפעולה והעבודה בשמונת התחומים המצוינים לעיל מובילה לתפיסה שירותית אחידה, המאפשרת לכל אחד מהגורמים האמונים על מתן שירות ברשות להבין את התוצאות המצופות ממנו ואת האמצעים העומדים לרשותו כדי לאפשר את פעולתו המיטבית של המוקד העירוני.

באחריותו של מנהל המוקד העירוני לפעול לסייע להנהלת הרשות להגדיר את שמונת התחומים הללו ולגזור מהם נוהלי עבודה ברורים ומוסכמים.

2. שרשרת השירות במוקד העירוני

שרשרת השירות במוקד העירוני מגדירה את חמש התחנות המצויות בדרכו של כל לקוח הפונה למוקד העירוני ו"בונות" את חוויית השירות שלו.
ההתבוננות בשרשרת מאפשרת לנו לבחון את השירות הניתן במוקד העירוני מנקודת מבטו של הלקוח ולאתר את הנקודות שדורשות שיפור.
באחריותו של מנהל המוקד העירוני לוודא כי המאפיינים של כל תחנה ואופן הפעולה הננקט בה נשענים על שמונת עקרונות השירות שהוגדרו לעיל ומוכוונים ליצירתה של חוויית לקוח חיובית.
ניהול השירות משמעו בניית שרשרת שירות מיטבית ושיפורה המתמיד.

חמש התחנות בשרשרת השירות

1. **תחנת "לפני הכניסה" -** הנקודה שבה הלקוח יודע היכן ומתי הוא יכול לקבל את השירות
2. **תחנת "הכניסה" -** הנקודה הראשונה שהלקוח נתקל בה בהגיעו לקבל את השירות
3. **תחנת "לפני ההתקשרות" -** הנקודה שבה הלקוח ממתין לתורו לקבל את השירות
4. **תחנת "ההתקשרות" -** הנקודה שבה הלקוח מקבל את השירות הרצוי
5. **תחנת "הפרידה" -** הנקודה שבה הלקוח נפרד מנותן השירות.

1. **לפני הכניסה - זו נקודת השירות הראשונה. האתגר המרכזי של נקודה זו היא לסייע ללקוח להבין באיזה אופן הוא יכול להיעזר בנו ובאיזה אופן אינו יכול. ואם כן באילו אמצעים הוא יכול להשתמש כדי להגיע אלינו.**
באחריותו של מנהל המוקד להעביר את המידע הנכון לתושב בכל אמצעי שעומד לרשותו, כגון: הצבת פרסומים באתר האינטרנט של הרשות ("באנרים"), פרסומי חוצות קבועים, מודעות קבועות במקומונים, שיבוץ סמל המוקד העירוני בכל פרסום רשמי שנשלח לתושבים (טפסים עירוניים, מעטפות, מודעות), תליית מודעות/שלטים בנקודות קבלת קהל ברשות המקומית, בקשה ממנהלי מחלקות המקיימים קשר עם התושבים לספר על המוקד העירוני ולראות בו כתובת לפניות בנושאים שונים, משלוח הודעות יזומות לעיתונים המקומיים המתארות אירועים שטופלו במוקד בהצלחה, הגעה של מנהל המוקד העירוני למפגשים יזומים עם תושבים ועוד.
השימוש בכלים אלו מאפשר לשמור על תודעה קבועה של התושבים בנוגע לקיומו של המוקד העירוני ומסייע להם להבין מה הוא עושה ובמה הוא מטפל. כל פרסום צריך לכלול פירוט של דרכי ההתקשרות האפשריות עם המוקד (מספר טלפון, כתובת מייל, דף פייסבוק וכו'). בכל פעם שפותחים ערוץ התקשרות חדש צריך לחשוב איך מביאים אותו לידיעת הציבור. השגת היעד הזה היא תוצאה של עבודה משותפת עם מנהלים נוספים ברשות ובעיקר עם בעלי התפקידים האמונים על הפרסום, הדוברות, היח"צ ותחזוקת אתר האינטרנט והרשתות החברתיות של הרשות.

2. **כניסה - הנקודה הראשונה שהלקוח נתקל בה כשהוא בוחר לפנות לקבלת השירות. האתגר המרכזי הוא לייצר חוויית לקוח נעימה ושירותית בנקודה זו.** האם הפונה לשירות הטלפוני של המוקד שומע צלצולי חיוג או מוזיקה? האם מקדמת אותו ברכה המעידה שהגיע למקום הנכון (שלום ותודה שפנית למוקד עיריית...)? אם הוא רוצה ליצור אתנו קשר אינטרנטי (באמצעות האתר או האפליקציה) האם ניתנת לו אפשרות לעשות זאת מכל דף באתר העירייה ומכל מסך באפליקציה או שהוא נדרש להגיע לעמודים ספציפיים? ואם צריך להגיע לעמודים ספציפיים כמה מסכים הוא צריך לעבור עד שהוא מגיע ליעד?

3. **לפני ההתקשרות - הנקודה שבה הלקוח ממתין לקבל את השירות. האתגר המרכזי הוא איך מייצרים חוויית לקוח נעימה ושירותית בנקודת ההמתנה.** זו נקודה קריטית. היא נוגעת לשתי סוגיות: א. בתוך כמה זמן הלקוח נענה; ב. האם נציג השירות הצליח לחסוך לו זמן או להעביר לו את המסר שהוא יודע שהזמן שלו חשוב ויקר. הסוגיה הלוונטית לאותן שיחות שממתינות לנציג השירות (והתושב לא קיבל תשובה מידית להתקשרותו). השאלות שנשאל את עצמנו הן, האם יש מענה שמסביר כי סיבת ההמתנה היא המספר הרב של פניות שמטופלות ברגע זה? האם המענה אומר לו מה מיקומו בתור? האם ניתנת לתושב אפשרות בחירה ליצירת קשר שונה - האם המענה מפנה אותו לאתר או לאפליקציה או מאפשר לו להשאיר את פרטיו כדי שנציג שירות יחזור אליו בתוך פרק זמן נתון? האם ניתנת לתושב אפשרות לשנות את דעתו במהלך ההמתנה (בהתחלה רצה להמתין אבל אחר כך העדיף להשאיר פרטים)? מה שומע התושב בזמן שהוא ממתין (צלצולים, מוזיקה, מידע רלוונטי מתחלף הנוגע לאירועים בעיר)? האם בזמן ההמתנה הוא יכול לקבל מידע רלוונטי לפנייתו (אם הוא מתקשר להודיע על הפסקת מים שידועה לנו - האם אנו משאירים בפתיח הודעה מוקלטת האומרת שאנו יודעים על הפסקת המים באזור והיא אמורה להימשך עד שעה כך וכך או שהופעה של להקה מסוימת שניתנת חינם לציבור תתקיים ביום כך וכך בשעה כך וכך...)?
איך מתייחסים בכבוד לזמן של הלקוח ומאפשרים לו להבין כבר בנקודת הכניסה אם יש צורך בהמתנה או לא (לדוגמה: האם יש בעיה עקרונית להשאיר בנקודת הכניסה הודעה קולית או כתובה שמודיעה שהמוקד מודע לבעיית מים ברחובות האלו והאלו והנושא בטיפול, זמן צפי לסיום התקלה איקס שעות, ואולי כבר היום לשלוח הודעות יזומות לכל הלקוחות שאנו יודעים שגרים שם)?

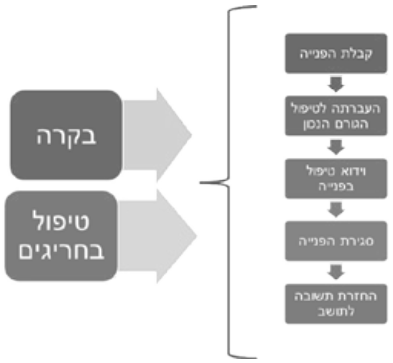
4. **ההתקשרות - הנקודה שבה הלקוח מקבל את השירות הרצוי. האתגר המרכזי הוא איך יוצרים חוויית שירות נעימה עם נציג השירות.** איך מוודאים שנציג השירות מייצר תחושה של מקצועיות ואמינות - יודע לשאול את השאלות הנכונות, יודע להביע אמפתיה, יודע לשאול שאלות מקדמות, יודע להבחין בין סוגיה שמטופלת על ידי המוקד ובין סוגיה שצריכה לקבל מענה במקום אחר? איך הוא אומר זאת לתושב? איך הוא מתמודד עם שיחות קשות ומצליח להוריד את גובה הלהבות ולשמור על חזות שירותית? כשהתושב מגיע למקום הנכון באתר או באפליקציה - האם לטופס יש צבעים נעימים? האם הוא נראה ברור? האם אנו משתמשים בגופן ידידותי?

5. **פרידה - הנקודה שבה הלקוח נפרד מנציג השירות. האתגר המרכזי הוא איך אנו מסיימים לו לצאת מרוצה ולדעת מה קורה הלאה.** איך נפרדים מלקוח? מה אומרים לו? האם מגדירים לו בתוך כמה זמן יטופל הנושא? האם אומרים לו שהוא יכול לראות את הפנייה שלו באתר האינטרנט? כשהוא שולח הודעה באמצעות האפליקציה או המייל - האם הוא מקבל הודעה שמאשרת שהודעתו התקבלה? מה נוסח ההודעה? האם היא לקונית (הודעתך התקבלה) או שהיא שירותית יותר (הודעתך בנושא איקס התקבלה... הטיפול בפנייה הועבר ל... ונעשה כל מאמץ ל...)? האם היא אומרת לו שהוא יכול לעקוב אחר הפנייה באמצעות אתר האינטרנט?

ניהול השירות במוקד העירוני מחייב התייחסות מדוקדקת לחמש נקודות המגע עם הלקוח. הוא מושתת על שילוב של תפיסה שירותית, כלים טכנולוגיים ונוהלי עבודה ברורים ושגורים.

3. מעגל הטיפול בפניות המוקד העירוני

מעגל הטיפול בפניות המוקד העירוני מגדיר את הפעולות והתהליכים שבאחריות המוקד העירוני וקיומם קריטי למתן השירות המיטבי ללקוחות המוקד העירוני. אפשר לראות כי מעגל הטיפול בפניות המוקד בנוי מחמש פעולות שמתבצעות ברצף כרונולוגי, בזו אחר זו: קבלת הפנייה, העברתה לטיפול המחלקה הייעודית, וידוא הטיפול בפנייה, סגירת הפנייה ועדכון התושב באשר לטיפול. יש שני תהליכים ניהולייים המתבצעים במקביל להן - בקרה וטיפול בחריגים.



באחריותו של מנהל המוקד העירוני להגדיר, בשיתוף הנהלת הרשות ומנהלי האגפים והמחלקות ברשות, את תהליכי העבודה שיאפשרו את רצף הפעולות התקין במעגל השירות, לרבות תחומי אחריות וסמכות של כל אחד מהגורמים המעורבים בתהליך.

4. פעולות להגדרה מיטבית של מעגל הטיפול בפניות המוקד

המטרה שלנו היא שהמוקד העירוני יוכל לענות על שיעור ניכר מכלל הפניות של התושב אל הרשות, וכן שיהיה מסוגל להעביר לו את מרב המידע המקצועי הנדרש לו ויוכל להפנות לטיפול המחלקות הייעודיות את מרב הנושאים המצויים באחריותה. בקיצור, שיוכל לחסוך לתושב ולמחלקה ככל האפשר את הצורך לתקשר זה עם זה. כדי לעשות זאת בצורה איכותית נדרש מנהל המוקד לוודא קיומן של שתי פעולות מקדימות:

1. **להגדיר את תחומי הטיפול עם מנהלי האגפים/המחלקות - נושאים, שיטות עבודה ולוחות זמנים**

מנהל המוקד העירוני יפגוש את מנהלי האגפים/היחידות ויגדיר אתם יחד את התחומים הבאים:

- רשימת הנושאים המצויים בתחום האחריות של כל יחידה. מומלץ להגיע לרמת פירוט רחבה ככל האפשר.
- אופן הטיפול המצופה מהמוקד העירוני ביחס לכל נושא - האם מדובר במתן מידע? האם המוקד נדרש לקבל את הפנייה ולהעביר אותה לטיפול השוטף של המחלקה? או האם עליו לנקוט פעולה יזומה ולהעביר אותה לטיפול מידי של בעל תפקיד במחלקה? האם יש צורך בעדכון ויידוע של בעלי תפקיד נוספים?
- זמן התקן המוסכם לסיום הטיפול בכל אחד מהנושאים שהיא הגדירה (כלומר בתוך כמה זמן מתחייבת המחלקה לסיים את הטיפול בכל אחד מן הנושאים שהיא מטפלת בהם). יש לסייע למנהלי היחידות לנקוט טווח זמן טיפול ראלי (לא קצר מדי ולא ארוך מדי).
- כיצד יפעל המוקד במקרים של אי הסכמות או אי הבנות באשר לנושא הפנייה או לאופן הטיפול בו.
- כיצד יעודכן הפונה בתוצאות הטיפול בפנייתו - מתי יעודכן, על ידי מי יעודכן (המוקד או בעל תפקיד ביחידה) ואיך יעודכן.
- כיצד יעודכן המוקד בפעילות המחלקה (לדוגמה: כיצד יעודכן המוקד העירוני באשר לאירועי חוצות שמקיימת מחלקת הנוער? כיצד יעודכן בנוגע להפסקות מים יזומות/פתאומיות?).

כדי לאפשר למוקד העירוני לתת מטריית שירות רחבה ומקצועית לתושבים על מנהל המוקד העירוני לקיים ישיבת תיאום והסכמות עם כל אחד ואחד ממנהלי האגפים והיחידות ברשות בנפרד.
לאחר סיום הליך האישור העקרוני יש להעביר את הסיכומים להתייחסות של ראשי האגפים או בעלי התפקידים הממונים על תחומים אלו ברשות ולקבל את אישורם.

תוצאות הפגישה (נושאים, שיטת עבודה ולוחות זמנים לטיפול) יוזנו במערכות הממוחשבות של המוקד העירוני כדי לאפשר את עבודת נציגי השירות ובשלב מאוחר יותר את היכולת להפיק מידע ניהולי (כפלטפורמה לניתוב יעיל ואפקטיבי של פניות ובניית תשתית לקיומם של דוחות ניהול לשירות המנהלים).

דוגמה לתוצר של ישיבה עם מנהל יחידה:

הגדרת תחומי הטיפול של המוקד העירוני ודרך העבודה המצופה מול יחידות הרשות

שם היחידה	תחום	הנושא שבתחום טיפולה	זמן תקן טיפול (שעות)	שאלות מרכזיות שיש לשאול את התושב / מידע רלוונטי שיש למסור לו	דרך טיפול המצופה מהמוקד			הערות
					במהלך שעות העבודה ברשות	בשעות אחר הצהריים והערב	בשבתות וחגים	
גינון	מידע	דרכי התקשרות ושעות קבלת קהל	0	ימים א,ב,ד,ה 08:30 - 15:00 יום ג - 16:00-19:00	-	-	-	
	השקיה	פיצוץ מים בגינה ציבורית	3	מיקום מדויק של מקום הפיצוץ האם מדובר בטפטפת קרועה (צינור בצבע חום) או בצינור מים אחר? מה חומרת הנזילה?	להעביר לטיפול מזכירת המחלקה	להעביר לטיפול מידי של הקבלן	להמתין עד מוצאי השבת ואז להודיע לקבלן	
		השקיית מדשאות בשעות 08:00-16:00	3	מיקום מדויק של המקום	להעביר לטיפול מזכירת המחלקה ליידע את מנהל המחלקה	להעביר לטיפול מידי של הקבלן ליידע את מנהל המחלקה	להמתין עד מוצאי השבת ואז להודיע לקבלן ליידע את מנהל המחלקה	
	אחזקת גינות	גינה ציבורית מלוכלכת	24	מיקום מדויק האם יש במקום לכלוך שעלול לסכן ילדים (שברי זכוכית, קופסאות פח וכדו')	במידה ויש לכלוך מסכן חיים - להודיע למפקח על הגנים וליידע את מנהל המחלקה	במידה ויש לכלוך מסכן חיים - להודיע למפקח על הגנים וליידע את מנהל המחלקה	במידה ויש לכלוך מסכן חיים - להודיע למפקח על הגנים וליידע את מנהל המחלקה	
		שיחים לגיזום בגינה ציבורית	36	מיקום מדויק	להעביר לטיפול מזכירת המחלקה	להקליד ההודעה ולהעביר לטיפול שוטף של המחלקה	להקליד ההודעה ולהעביר לטיפול שוטף של המחלקה	
שפ"ע	מידע	דרכי התקשרות ושעות קבלת קהל	0	ימים א,ב,ד,ה 08:30 - 15:00 יום ג - 16:00-19:00	-	-	-	
		מועדי פינוי גזם	0	טבלה מרכזת של ימים ורחובות	-	-	-	
	פינוי אשפה	מכולת אשפה מלאה	24	מיקום מדויק. האם היום היה אמור להיות יום הפינוי שלהם	במידה והיום הוא יום הפינוי להודיע לקבלן. במידה ולא להודיע למחלקה	להעביר לטיפול המחלקה	להעביר לטיפול המחלקה	
		מכולת אשפה שבורה	36	מיקום מדויק תיאור השבר (מה נשבר? גלגל, מכסה, ידית?) האם נשקפת סכנה מידית?	במידה ונשקפת סכנה מידית להודיע לקבלן ולמנהל המחלקה במידה ואין סכנה מידית להעביר לקבלן	במידה ונשקפת סכנה מידית להודיע לקבלן ולמנהל המחלקה במידה ואין סכנה מידית להעביר לקבלן	במידה ונשקפת סכנה מידית להודיע לקבלן ולמנהל המחלקה במידה ואין סכנה מידית להעביר לקבלן	
גני ילדים	מידע	דרכי התקשרות ושעות קבלת קהל		ימים א,ב,ד,ה 08:30 - 15:00 יום ג 16:00-19:00- פגישות עם מנהלת המחלקה - בתיאום מראש בטלפון 04-8659541	-	-	-	
		רישום לגני ילדים		מתבצע בתאריכים 24.12 -15.2 באמצעות אתר האינטרנט של הרשות. מי יכול להרשם? וכיצד?	-	-	-	

2. **לכתוב תסריטי שיחה ברורים למוקדנים**

איך פותחים שיחה, מה שואלים, מה אומרים, מה כותבים, כולל התייחסות לבלת"מים, למי פונים כשלא לגמרי יודעים מה לעשות. תסריטי השיחה צריכים לתת מענה לפעילות בשעות העבודה וכן בשעות שהרשות לא עובדת (מתוך פירוט אופן הפעילות באמצע השבוע ובסוף השבוע) ולבסוף - איך מסיימים שיחה.
תסריט שיחה טוב מקנה לתושב תחושה שהוא נמצא בידיים מקצועיות ואמינות, ונציג השירות מבין את הצורך שלו ומעוניין לתת לו את השירות המיטבי. הוא יאפשר לתושב לסיים את השיחה כשהוא מבין לא רק שפנייתו נמצאת בידיים טובות, אלא גם כיצד הרשות עומדת לפעול כדי לטפל בה. כמו כן הוא יבין את צפי הטיפול בפנייתו וכיצד תהיה לו האפשרות לעקוב אחר הטיפול בה.
במילים אחרות - תסריט שיחה טוב מאפשר לנציג השירות לספק לתושב חוויית שירות טובה הנותנת מענה הן להיבטים הרגשיים והן להיבטים השכליים המרכיבים אותה.
יתרונו הנוסף של תסריט השיחה הוא בכך שהוא מייצר סטנדרטיזציה בטיפול. הוא מוודא שנציג השירות ייתן שירות שווה לכל הלקוחות וכן שאותו תושב שפנה כמה פעמים באותו נושא יקבל שירות שווה ומענה שווה מנציגי שירות שונים.

הגדרות אלו הן הבסיס לעבודת המוקד העירוני ובזכותן אפשר לקבל פנייה של תושב ולתת לה את המענה המתאים.
יש להביא בחשבון כי ברשות המקומית מתחוללים הרבה שינויים, ולכן יש לחזור על פעולות אלו אחת לתקופה כדי לשמור על כשירות הרשימה.

דוגמה לתסריט שיחה בנוגע לפנייה העוסקת בגינה ציבורית מלוכלכת

פתיחה: מוקד (...) שלום/בוקר טוב/ערב טוב, מדבר... במה אוכל לעזור?

<u>שאלות שיש לשאול את התושב</u>
- מהו המיקום המדויק של הלכלוך
- האם הלכלוך מסכן חיים/עלול להוביל לפגיעה בבאי הגינה הציבורית (זכוכיות שבורות, קופסאות פח חדות וכו')

<u>אופן הטיפול בפנייה - אם לא נשקפת סכנת חיים</u>
- יש לעדכן את התושב שהפנייה תועבר לטיפול מחלקת הגינון והיא תטפל בה בתוך עשרים וארבע שעות.
- יש לעדכנו כי בעוד כמה דקות יקבל מסרון לטלפון הנייד שלו עם מספר הפנייה ויוכל להתעדכן בהתקדמות הטיפול בה באמצעות הקשה על הלינק לאתר האינטרנט העירוני.

<u>אופן הטיפול בפנייה - אם נשקפת סכנת חיים</u>
- יש להודות לתושב. לעדכן אותו שלמקום יישלח נציג של העירייה. כמו כן יימסר לו כי בעוד כמה דקות יקבל מסרון לטלפון הנייד שלו עם מספר הפנייה ויוכל להתעדכן בהתקדמות הטיפול בה באמצעות הקשה על הלינק לאתר האינטרנט העירוני.
- <u>בשעות היום ועד השעה 18:00 -</u> יש להודיע למפקח על הגנים ולמנהל מחלקת הגינון. אם אינם יכולים להתפנות כרגע לטיפול יש להודיע לפיקוח העירוני ולבקש שייתן מענה ראשוני.
- <u>מהשעה 18:00 עד הבוקר ובשבתות -</u> יש להודיע לסיירת האבטחה.
- יש לוודא שהפנייה תיסגר בתוך שעתיים.
- יש לוודא שנשלחת הודעת סגירה לתושב.

סיום שיחה: האם אני יכול לסייע בדבר מה נוסף?
תודה על פנייתך. המשך יום טוב ומבורך.

5. כלים לבקרת מעגל השירות והטיפול בפניות המוקד ושיפורו

חלק בלתי נפרד מתפקידו של מנהל המוקד העירוני הוא לבקר את מעגל השירות ולפעול לשיפורו המתמיד. כדי לעשות זאת היטב עליו לבנות מערך בקרה שיבחן שלוש נקודות מרכזיות במעגל השירות:

1. **רמת השירות -** מדידה אובייקטיבית של תפוקות כמותיות של פרמטרים שונים שמשקפים את רמת השירות הניתנת לתושב
2. **מערכת השירות -** בחינה של מידת היעילות, האפקטיביות והשירותיות של התהליכים, המערכות והאנשים הפועלים במעגל השירות לתושב ובאיזו מידה הם עומדים במדיניות השירות שהוגדרה לתושב
3. **איכות השירות הנתפסת -** בחינה של רמת הפער בין ציפיות התושב מהמוקד (טרם קבלת השירות) ובין חוויית השירות שלו בפועל (בתום קבלת השירות מהמוקד).

כדי לעשות זאת, עומד לרשותו של מנהל המוקד מגוון רב של כלים המאפשרים ניטור, בקרה ותיקון.
על מנהל המוקד לוודא שהוא משתמש במגוון של כלים ובונה תמהיל שמאפשר לו לבחון כל העת את שלוש נקודות הבקרה שצוינו לעיל (רמת שירות, מערכת שירות ואיכות השירות הנתפסת) באשר לכל אחד משלבי מעגל השירות.

השלב במעגל השירות	כלים לבקרה ומדידה		
	כלים למדידה של רמת השירות	כלים למדידה של מערכת השירות	כלים למדידה של איכות השירות הנתפסת
קבלת הפנייה	• מהירות המענה במוקד • אחוז הנטישות • זמן שיחה ממוצע • זמן המתנה ממוצע • זמן ההמתנה הארוך ביותר • מגמות שימוש בערוצי הפנייה למוקד (טלפון, אינטרנט, אפליקציה, ווטסאפ)	• לקוח סמוי • האזנות/תצפיות • הקלטות • מבחני רמה לנציגי שירות • בדיקה ותחקור של אירועים נקודתיים • קיום ישיבות עבודה תקופתיות עם מנכ"ל הרשות ומנהלי יחידות (פורום מוקד)	• סקרי שביעות רצון תקופתיים • קיום פנייה יזומה לתושבים שפנו למוקד העירוני וקבלת משוב
העברתה לגורם הנכון	• אחוז הפניות שהוקלדו באופן שגוי • אחוז הפניות "המועברות" מגורם טיפול אחד לאחר	• לקוח סמוי • האזנות/תצפיות • הקלטות • מבחני רמה למוקדנים • בדיקה ותחקור של אירועים נקודתיים	• סקרי שביעות רצון תקופתיים
סגירת הפנייה	• אחוז הפניות שטופלו בזמן התקן • אחוז הפניות שהטיפול בהן חרג מזמן התקן • אחוז פניות חוזרות • אחוז הפניות שלא קיבלו פתרון	• מס'/אחוז פניות חוזרות • תחקירים וקיום שיחות יזומות עם תושבים לקבלת משוב	• סקרי שביעות רצון תקופתיים • תחקירים וקיום שיחות יזומות עם תושבים

לסיכום

במאה ה-21, מוקדים עירוניים נדרשים להציג רמת שירות מתקדמת העומדת בסטנדרטים של ארגונים עסקיים. כדי לעשות זאת, על מנהל המוקד העירוני להניע את הנהלת הרשות ואת מנהלי האגפים והמחלקות לקבוע את עקרונות השירות המרכזיים, העוסקים במדיניות, דרך הטיפול בחריגים, ערוצי התקשורת, מבנה ותהליכי עבודה, מידע ועדכון, מדדים להערכת ביצועי המוקד, מדדים להערכת ביצועי יחידות הרשות וכן נורמות עבודה וכללי התנהגות.
עקרונות אלו ישמשו אותו לבנייה מיטבית של שרשרת השירות שעובר כל לקוח הפונה למוקד העירוני ויסייעו לו לייצר חוויית שירות חיובית.
להשלמת בנייתו של מערך השירות במוקד העירוני יגדיר מנהל המוקד את שלבי העבודה ואת מעגל השירות במוקד העירוני ויבנה את הכלים המתאימים שיאפשרו לו לבקר ולנטר אותם.

פרק ד:
דוחות המוקד העירוני ככלי ניהולי - הפיכת המידע לידע שימושי ורלוונטי למקבלי ההחלטות בדרגי הניהול השונים

אחד התפקידים החשובים של מנהל המוקד הוא לנתח את פניות התושבים ולהפיק מהן מידע ניהולי רלוונטי שיסייע הן להנהלת הרשות (מנהלי מחלקות, מנהלי אגפים ומינהלים, מנכ"ל וראש רשות) והן לו עצמו (כמנהל מוקד) 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.

יש דוחות קבועים שיוצאים אחת לתקופה. יש דוחות נקודתיים שיוצאים כשהם נדרשים. מנהל המוקד צריך להתייחס אל הדוחות כאל שירות פרואקטיבי שהוא מגיש למנהלים, כדי לסייע בידם לזהות תופעות ומגמות בזמן אמת. פרק זה יסייע למנהל המוקד העירוני לרכוש את הכלים שבאמצעותם יוכל להפוך את המידע לידע: בפרק יוגדרו העקרונות לבנייתם של דוחות יעילים ואפקטיביים ותוצג רשימת הדוחות הפנימיים והחיצוניים שיסייעו למנהל המוקד להגשים את ייעוד המוקד העירוני ולסייע במיצוב מקצועי של יחידת המוקד העירוני.
במקביל מומלץ ללמוד ולהכיר את אפשרויות הניתוח הנוספות הקיימות במערכות המידע של המוקד.

1. חמשת העקרונות לבניית דוחות יעילים ואפקטיביים

1. למד את צרכיו של הגורם שהדוח מופנה אליו

בימינו למנהלים אין זמן רב. הם ישתמשו בדוחות שיסייעו להם ויתעלמו מדוחות שלא יספקו להם מידע רלוונטי. אל לנו להניח שאנו יודעים מה רלוונטי בעבורם ומה לא. עלינו לבדוק זאת עמם. בדוק עם מנהלי הרשות אילו נתונים חשוב להם לקבל מהמוקד העירוני ובאיזו התדירות הם רוצים לקבל אותם - האם הם מעוניינים לקבל נתונים גולמיים (כמות פניות שהגיעו ושיעור הטיפול בהן) או שהם מבקשים מגמות (השוואה של כמות הפניות ביחס לחודשים קודמים או לתקופה מקבילה בשנה שעברה)? האם הם מבקשים דוחות מפורטים או דוחות שמציפים חריגים? האם הם רוצים דוח שבועי או חודשי? האם הם מעוניינים לקבל דוח מוכן או את הכלים להפיק אותו בכוחות עצמם?
מה הדגשים שהם מבקשים לראות? נתונים תפעוליים (כמות פניות ושיעור הטיפול)? שירותיים (כמות פניות חוזרות)? גאוגרפיים (התפלגות בין שכונות)?

2. בנה דוחות ממוקדים ופשוטים להבנה

- ✓ לפני הפקה של כל דוח הגדר את מטרתו.
- ✓ ודא כי לכל דוח יש כותרת ברורה המתארת את הנושא הנבחן ואת טווח התאריכים המוצג. לדוגמה: "כמות הפניות שהגיעו לאגף השפ"ע בחודש ינואר 2015" או "מגמת הגידול בכמות הפניות לאגף השפ"ע בחודשים ינואר 2015 - אפריל 2015" או "התפלגות פניות תושבי שכונת נווה נוף לאגף השפ"ע בחודש ינואר 2015".
- ✓ אל תכלול בטבלה אחת נתונים רבים מדי. במידת הצורך פצל את הנתונים לכמה טבלאות או לכמה דוחות.
- ✓ רשום את המסקנות העולות מן הדוח בצורה פשוטה וברורה.
- ✓ ודא כי כל דוח מציג את הנתונים בשלושה אמצעים מקבילים: טבלת נתונים מספריים (המוצגת בסדר יורד), גרף והסבר מילולי המבטא באופן ברור את העובדות המשתקפות ובמידת האפשר גם את המסקנות המשתקפות מנתונים אלו.
- ✓ השתדל להציג את הנתונים בהשוואה לנתונים רלוונטיים - לצורך הבנה של מגמות (לדוגמה: השוואת הנתונים לחודש/רבעון קודם בשנת העבודה הנוכחית או לחודש/רבעון בשנת העבודה הקודמת).
- ✓ זכור - פשטות היא מילת המפתח בדוחות, העדף תמיד הצגה ויזואלית ברורה של הנתונים על טבלאות עמוסות נתונים.

3. צרף לכל דוח תקציר מנהלים

צרף לכל דוח פסקה או דף ובהם תקציר הנקודות המרכזיות הדורשות את התייחסות המנהלים. מטרתו של התקציר היא לאפשר למנהלים לזהות במהירות את הנקודות המרכזיות הדורשות את התייחסותם ולאפשר להם להבין במהירות מהם העניינים החשובים ביותר שיש לתת עליהם את הדעת.

4. ודא כי הם מתקבלים בזמן אמת

דוחות מוקד שמתקבלים באיחור הם דוחות לא רלוונטיים. כדי שמנהלים יתייחסו אליהם ברצינות הם צריכים להגיע בזמן שבו יש למנהלים טעם לעשות בהם משהו. אם יש עלייה במספר פניות התושבים בעניין ניקיון הרחובות בשכונה מסוימת יש לאפשר למנהל המחלקה לראות את הנתונים בזמן אמת ולא חודש אחר כך. אם אנו רוצים שמנהל ילמד את נתוני ינואר 2015 ויפעל לשיפורם הם צריכים להגיע לידיו סמוך ככל האפשר לחודש ינואר 2015, קרי כבר בשבוע הראשון של חודש פברואר 2015. כדי לעמוד ביעד זה יש לפעול ליצירתם של דוחות ניהול אוטומטיים - המאפשרים עיבוד מהיר של הנתונים והצגתם האוטומטית באופן המבוקש, עם צורך מינימלי בהתערבות ידנית של מנהל המוקד ועובדיו.

- ודא כי יש לך ישיבות עבודה שוטפות עם בעלי תפקידים ברשות (מנכ"ל, מנהלי אגפים ומחלקות).
- ודא כי אחד הנושאים העולים בפגישות אלו הוא ניתוח של דוחות היחידה.
- מומלץ לשלוח את הדוחות לעיון המנהלים לפני קיום הפגישה כדי שיתאפשר גם להם להתכונן אליה.
- ראה את הדוחות ככלי ליצירת דיאלוג שוטף עם המנהלים.

5. אם הדוחות נשלחים במייל - צרף אליהם תמיד מייל שמסביר למה כדאי לפתוח אותם

יש דוחות שנפיק כחלק מעבודה ודיאלוג שוטפים עם המנהלים. לעומת זאת ייתכן מצב שהמוקד העירוני יתבקש להפיק דוחות שוטפים שיישלחו למנהלים באמצעות המייל באופן קבוע (לדוגמה: התפלגות של סך הפניות למוקד העירוני, העמידה השבועית בסגירת פניות וכו' - במרבית המקרים אלו יהיו דוחות שהנהלת הרשות תבקש להפיק). כדי לסייע למנהלים לגייס מוטיבציה לפתוח יש לעשות את הבירורים בנפרד מול ראש הרשות, מנכ"ל הרשות וכל מנהל מינהל/אגף ומחלקה בנפרד.
המשמעות האופרטיבית המרכזית של עיקרון זה היא שעלינו להיות מוכנים להפיק לכל מנהל דוחות מותאמים לצרכיו. כמו כן, מדי פעם יש לבדוק אם חל שינוי בצרכיו ולבצע את ההתאמות הנדרשות.
חשוב להבין מה המנהלים רוצים לעשות בדוחות שלהם ולבנות אותם בהתאם. למשל אם מנכ"ל רוצה להציג את הדוח החודשי בישיבת מנהלים - צריך לבדוק אתו מה הוא רוצה להציג. באיזה פורמט, מתי הוא רוצה לקבל את הדוח, למה הוא מצפה מהמנהלים כדי שנוכל לתת להם את מה שהם צריכים וכו'.
מומלץ להציג למנהלים את סוגי הדוחות הקיימים במוקד העירוני ולעמוד אתם על ההבדלים ביניהם כדי לאפשר להם ללמוד על האפשרויות הגלומות במערכת ולחשוב על אופן התצוגה המתאימה לצורכיהם.

3. צרף לכל דוח תקציר מנהלים

צרף לכל דוח פסקה או דף ובהם תקציר הנקודות המרכזיות הדורשות את התייחסות המנהלים. מטרתו של התקציר היא לאפשר למנהלים לזהות במהירות את הנקודות המרכזיות הדורשות את התייחסותם ולאפשר להם להבין במהירות מהם העניינים החשובים ביותר שיש לתת עליהם את הדעת.

4. ודא כי הם מתקבלים בזמן אמת

דוחות מוקד שמתקבלים באיחור הם דוחות לא רלוונטיים. כדי שמנהלים יתייחסו אליהם ברצינות הם צריכים להגיע בזמן שבו יש למנהלים טעם לעשות בהם משהו. אם יש עלייה במספר פניות התושבים בעניין ניקיון הרחובות בשכונה מסוימת יש לאפשר למנהל המחלקה לראות את הנתונים בזמן אמת ולא חודש אחר כך. אם אנו רוצים שמנהל ילמד את נתוני ינואר 2015 ויפעל לשיפורם הם צריכים להגיע לידיו סמוך ככל האפשר לחודש ינואר 2015, קרי כבר בשבוע הראשון של חודש פברואר 2015. כדי לעמוד ביעד זה יש לפעול ליצירתם של דוחות ניהול אוטומטיים - המאפשרים עיבוד מהיר של הנתונים והצגתם האוטומטית באופן המבוקש, עם צורך מינימלי בהתערבות ידנית של מנהל המוקד ועובדיו.

- ודא כי יש לך ישיבות עבודה שוטפות עם בעלי תפקידים ברשות (מנכ"ל, מנהלי אגפים ומחלקות).
- ודא כי אחד הנושאים העולים בפגישות אלו הוא ניתוח של דוחות היחידה.
- מומלץ לשלוח את הדוחות לעיון המנהלים לפני קיום הפגישה כדי שיתאפשר גם להם להתכונן אליה.
- ראה את הדוחות ככלי ליצירת דיאלוג שוטף עם המנהלים.

5. אם הדוחות נשלחים במייל - צרף אליהם תמיד מייל שמסביר למה כדאי לפתוח אותם

יש דוחות שנפיק כחלק מעבודה ודיאלוג שוטפים עם המנהלים. לעומת זאת ייתכן מצב שהמוקד העירוני יתבקש להפיק דוחות שוטפים שיישלחו למנהלים באמצעות המייל באופן קבוע (לדוגמה: התפלגות של סך הפניות למוקד העירוני, העמידה השבועית בסגירת פניות וכו' - במרבית המקרים אלו יהיו דוחות שהנהלת הרשות תבקש להפיק). כדי לסייע למנהלים לגייס מוטיבציה לפתוח את הדוחות הרוטיניים מומלץ לשלוח מייל ובו תקציר של תקציר המנהלים. כלומר לא מייל סטנדרטי, כגון "רצ"ב לעיונך דוח המוקד העירוני לשבוע שבין..." אפשרות לפתיח: "רצ"ב התפלגות פניות האגף לשבוע... הדוח משקף עלייה ניכרת במספר פניות התושבים בהשוואה לחודשים קודמים ובהשוואה לתקופה המקבילה בשנים קודמות. מרבית הגידול מתרכז בפניות תושבים המגיעות משכונת ההדרים".

איך נדע אם בנינו דוח מוצלח?

- אלו שמקבלים אותו מבינים אותו מהר, גם אם אינם אנשי מקצוע.
- במקרים רבים הוא מניע מנהלים לעשייה כלשהי.

יש לזכור כי צורכי המנהלים משתנים עם הזמן. לפיכך באחריותו של מנהל המוקד לקיים עמם דיאלוג שוטף המכוון להערכה של איכות הדוחות והבנת הצרכים המשתנים.

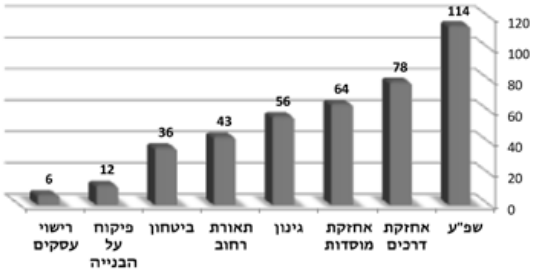
דוגמה לאופן הצגת הדוח על בסיס העקרונות המצוינים לעיל

התפלגות הפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015
סך הפניות שהופנו למוקד העירוני במהלך חודש ינואר 2015 היה 409.
60% מהפניות הגיעו באמצעות הטלפון, 28% באמצעות האפליקציה ו- 12% באמצעות המייל. נתון זה משקף **מגמת עלייה חיובית נמשכת בשימוש באפליקציה** (עלייה של 10% בהשוואה לחודש קודם וגידול של 80% בהשוואה לנתוני השימוש בשנה שעברה).
מספר הפניות שהגיעו למוקד העירוני (409) דומה לנתוני החודשים האחרונים וכן לנתוני החודש בהשוואה לשנים קודמות, אך התפלגות הפניות בין השכונות מצביעה על **עלייה עקיבה במספר הפניות שמגיעות משכונת ההדרים**. הסבר מפורט יותר יוצג בעמודים 3-4 בהמשך.

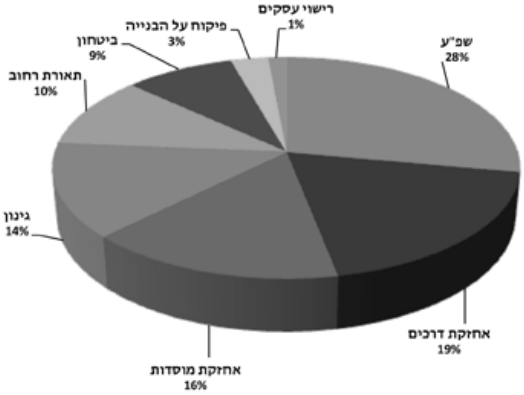
התפלגות פניות המוקד העירוני בין יחידות הרשות - ינואר 2015

מחלקה	מספר פניות	אחוז הפניות
שפ"ע	114	27.9
אחזקת דרכים	78	19.1
אחזקת מוסדות	64	15.6
גינון	56	13.7
תאורת רחוב	43	10.5
ביטחון	36	8.8
פיקוח על הבנייה	12	2.9
רישוי עסקים	6	1.5
סה"כ	409	100.0

התפלגות הפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015

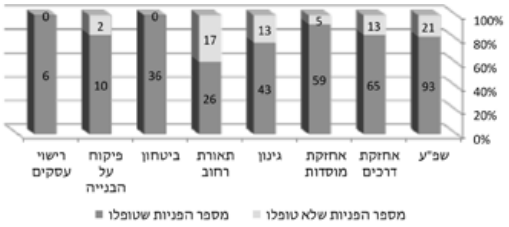


אחוז התפלגות הפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015



שיעור הפניות שטופלו על ידי סך המחלקות הוא 82.6%. שיעור העמידה בזמני התקן הוא 81%.
נתונים אלו משקפים ירידה של 5% ברמת השירות לתושב בהשוואה לחודש שעבר וירידה של 2% בהשוואה לחודש המקביל בשנה שעברה.
הטבלאות הבאות מציגות את פירוט רמת השירות הכללית ביחידות:

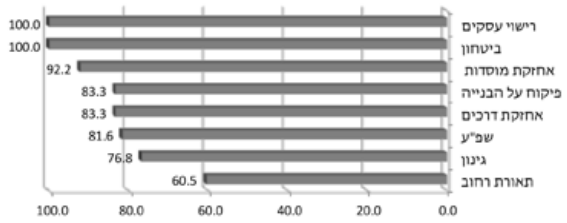
התפלגות הטיפול היחידתי בפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015



אפשר לראות כי גם מחלקת רישוי העסקים וגם מחלקת הביטחון טיפלו ב-100% מהפניות שהופנו לטיפולן. יש לציין כי מגמת טיפול זו נשמרת על ידי שתי המחלקות בארבעת החודשים האחרונים.
מחלקת אחזקת מוסדות טיפלה ב-92.2% מהפניות ושיפרה את שיעור הטיפול שלה ב-5% ביחס לחודש קודם. מחלקות תאורת רחוב ואחזקת דרכים טיפלו ב-83.3% מהפניות ושמרו על שיעור טיפול דומה ביחס לחודש שעבר.
במחלקות שפ"ע ורישוי עסקים חלה ירידה בשיעור הטיפול (בשפ"ע ירידה של 10% בהשוואה לחודש שעבר וברישוי עסקים ירידה של 40% בהשוואה לחודש שעבר).
הסברים לתופעה זו יוצגו בהמשך הדוח בעמודים 2-3.

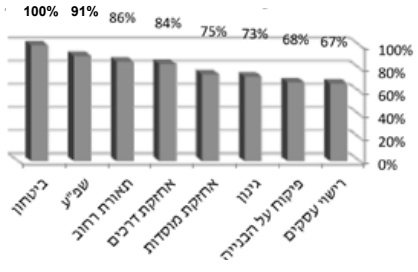
מחלקה	אחוז הטיפול
ביטחון	100.0
פיקוח על הבנייה	100.0
אחזקת מוסדות	92.2
תאורת רחוב	83.3
אחזקת דרכים	83.3
שפ"ע	81.6
רישוי עסקים	76.8
גינון	60.5
סה"כ	82.6

אחוז הטיפול היחידתי בפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015



יש לשים לב לעמידה של המחלקות בזמני התקן (SLA). נתונים אלו משקפים שיפור ממוצע של 2% בעבודת כל המחלקות (פירוט מדויק של השיפור בכל מחלקה יהיה אפשר לראות בעמוד בדוח המציג את הפעילות הספציפית שלה).

אחוז עמידה בזמני תקן (SLA)



2. סוגי דוחות (להצגת תמונת מצב יחידתית ורשותית) + לו"ז מומלץ להפקה

על סמך הנאמר לעיל אנו מבינים כי בכל רשות יופקו דוחות שונים, בהתאם למאפייני הרשות ולצרכים הייחודיים של ההנהלה ושל מנהלי היחידות.
עם זאת, הניסיון מראה כי הבסיס לעבודה מקצועית של המוקד העירוני על מול המנהלים כולל הפקה שוטפת וקבוצה של שלושה סוגי דוחות:

1. דוחות עבודה שוטפים למנהל המוקד העירוני
2. דוחות שוטפים למנהלים
3. דוחות אד הוק - נקודתיים

1. דוחות עבודה שוטפים למנהל המוקד העירוני

דוחות אלו נועדו לעבודה פנימית של המוקד העירוני ומטרתם לסייע למנהל המוקד לבקר את רמת השירות של המוקד ואת רמת המקצועיות של עובדיו ולפקח עליהן. הפקתם מסייעת לזהות בעיות בתפעול המוקד, ולנטר בזמן אמת פניות שלא הועברו לטיפול המחלקה הנכונה וכן עיכובים בטיפול בפניות. עבודה קבועה לאור נתונים המוצגים בדוחות גם תסייע למנהל המוקד להפיק דוחות איכותיים למנהלים אחרים ותעודד אותם להשתמש בכלי זה.

סוג הדוח	למה נועד	מה נבדוק	למי מיועד	תדירות
רשימת פניות שהגיעו למוקד העירוני ב- 24 השעות האחרונות	לבקר את עבודת עובדי המוקד העירוני: • לזהות טעויות בטיפול סמוך ככל האפשר למועד ביצוען • לזהות טעויות בקידוד הנושאים במערכת המחשב • לאפשר למידה • להבין מה צריך ללמד/ להכשיר את המוקדנים	• האם הפנייה הופנתה לגורם הנכון (למחלקה הנכונה, לאיש המטפל הנכון)? • האם נרשמו בה כל הפרטים הנדרשים? • האם הוקלדה נכון במערכת המחשב?	במוקדים גדולים - למנהלי משמרת	יומית
רשימת פניות בחריגה מזמן טיפול	לבקר את עבודת המחלקות: • לזהות בזמן אמת פניות שזמן הטיפול בהן חורג מהנדרש • להפנות את תשומת לב המחלקה • להבין את הצפי לטיפול בה • לגבש עם המחלקה מענה מתאים לתושב • להבין אם מדובר בסוגיה נקודתית או שיש לבחון שוב את זמן התקן הנקוב	• משך החריגה • סיבת החריגה	במוקדים גדולים - למנהלי המשמרת ולמנהלי המחלקות במוקדים בינוניים וקטנים - למנהל המוקד ולמנהלי המחלקות הפנייה למנהלי המחלקות תיעשה לפי תיאום הציפיות שייעשה אתם	יומית
פניות חוזרות	לבקר את עבודת המחלקות: • לזהות בזמן אמת פניות שהמחלקות דיווחו שהטיפול בהן הסתיים אך הן נפתחו שוב בעקבות פנייה חוזרת של תושבים	• סיבת הפנייה החוזרת • האם יש כאן אירוע נקודתי או מגמה	למנהלי המחלקות	שבועית
התפלגות כמות הפניות למוקד על פני היממה	לבקר את רמות העומס בפניות למוקד העירוני: • לזהות מגמות שינוי בשעות הפנייה למוקד העירוני • לאפשר התאמה של מספר המוקדנים הנדרש בכל משמרת בעבודה השוטפת וכן בהיערכות לקראת אירועים עתידיים (תקופת החגים, קיץ וכו')	• היחס בין מספר הפניות למוקד ובין מספר שיחות שנענו וננטשו	למנהלי המוקד העירוני ובמידת הצורך למנכ"ל הרשות	חודשית (דוח זה לא מחליף את אחריות מנהל המוקד או מנהל המשמרת לנטר את עומסי הפניות היומיים ולתת להם מענה נקודתי בזמן אמת)

2. דוחות ניהול שוטפים למנהלים

נועדו להפוך את המידע שהתקבל במוקד העירוני לידע ניהולי רלוונטי להנהלת הרשות (ראש העיר ומנכ"ל) ולמנהלי המינהלים, האגפים והמחלקות.

סוג הדוח	למה נועד	מה נבדוק	למי נשלח	תדירות
תמונת מצב תקופתית של כלל יחידת הרשות	לשקף את תמונת המצב הרשותית, כפי שהיא משתקפת בנתוני המוקד: • לזהות נקודות חוזק • לזהות נקודות הדורשות טיפול והתייחסות	• כמות הפניות • התפלגות הפניות (נושאית וגאוגרפית) • עמידה ברמות שירות • חריגים	להנהלת הרשות (ראש העיר/מנכ"ל הרשות)	חודשית
תמונת מצב תקופתית יחידתית	לשקף את תמונת המצב היחידתית, כפי שהיא משתקפת בנתוני המוקד: • לזהות נקודות חוזק • לזהות נקודות הדורשות טיפול והתייחסות	• כמות פניות • התפלגות הפניות (נושאית וגאוגרפית) • עמידה ברמות שירות • חריגים	למנהלי מינהלים/ אגפים/מחלקות	חודשית
שיקוף מגמות	לשקף מגמות בתמונת המצב הרשותית והיחידתית: • לזהות נקודות חוזק • לזהות נקודות הדורשות טיפול והתייחסות	• כמות פניות/ התפלגות הפניות (נושאית וגאוגרפית)/ עמידה ברמות שירות/חריגים בהשוואה לתקופות קודמות (בשנת עבודה זו ובשנים קודמות)	להנהלת הרשות, למנהלי מינהלים, אגפים ומחלקות	רבעונית/שנתית

3. דוחות ניהול נקודתיים

נועדו לשקף להנהלת הרשות ולמנהלי המינהלים, האגפים והמחלקות, בזמן אמת, מידע נקודתי רלוונטי הדורש את תשומת לבם ואת התייחסותם.

סוג הדוח	למה נועד	מה נבדוק	למי נשלח	תדירות
הנושאים השכיחים בפניות התושבים	• לזהות בזמן אמת נושאים "בוערים" (נושאים ששכיחות הפנייה שלהם גברה מאוד)	• סוג הנושאים הבוערים • הסיבה לגידול הפתאומי במידת שכיחותם	למנהל מחלקות/ אגפים/מינהלים. במידת הצורך גם להנהלת הרשות	יומית/שבועית

לסיכום

הפיכת המידע הנצבר במוקד העירוני לידע ניהולי רלוונטי והצגתו לבעלי התפקידים ברשות לזמן אמת היא אחת המשימות המרכזיות של מנהל המוקד העירוני. ביצועה מקנה הן לרשות והן למנהל המוקד העירוני אפשרות לקבל נתונים שמשקפים תמונת מצב עדכנית ולהניח את הבסיס ליכולת לקבל החלטות המובילות לשיפור תהליכים ושיפור שירות (פנים-יחידתי, פנים-רשותי וחוץ-ארגוני).
אפשר לראות בדוחות המוקד העירוני גם כלי ניהולי בשירות המנהלים אך גם אמצעי המוביל לקיום דיאלוג שוטף.
יצירת שגרות ניהול ועבודה המבוססות על שימוש בדוחות מסייעת למיצובו של המוקד העירוני כיחידת שליטה ובקרה רלוונטית וכן למיצובו המקצועי והאישי של מנהל המוקד העירוני.

פרק ה:

תשתיות לניהול ותפעול של מוקד עירוני

כללי

זירת העבודה של המוקד העירוני היא מורכבת. כדי להשיג את ייעודו ולעמוד במטרות ויעדים שהוגדרו לו, לעיגון חשוב מאוד לעגן תהליכים העוסקים בניהול הידע המקצועי והנגשתו - בתוך המוקד העירוני (אל מול עובדי המוקד) ומחוצה לו - אל מול שותפי התפקיד המרכזיים שלו (הנהלת הרשות, יחידות הרשות ונותני שירותים חיצוניים).

פרק זה יעסוק בתחום ניהול הידע ויתמקד בהצגתן של תשתיות לניהול ותפעול של המוקד העירוני: הגדרה של זירות הידע במוקד העירוני ודרך העבודה המומלצת עם הממשקים, הבנת תפקידם של נוהלי העבודה הכתובים ורכישת התובנות לכתיבתם של נוהלי עבודה טובים ויעילים וכן הגדרת המערכות והכלים הנדרשים להקמה של מוקד עירוני ותפעולו השוטף.

1. ניהול הידע והנגשת מידע

ניהול ידע הוא הליך פרואקטיבי שמטרתו שיפור תפוקות וביצועים באמצעות למידה. השגתו מתאפשרת באמצעות סדרה של פעולות המגדירות תרבות, תהליכים, תשתיות ושגרות עבודה המובילות למיצוי מושכל של הידע הקיים וכן ליצירתו של ידע חדש. במילים אחרות, מדובר בבנייה של תהליך מובנה העוסק באיסוף, עיבוד, ניתוח והצגה של נתונים ומידע והפיכתם לידע רלוונטי המספק תובנות ומאפשר קיום פעולות וקבלת ההחלטות.

ניהול נכון של הידע הוא תנאי מרכזי להשגת ייעודו של המוקד העירוני ולהפיכתו ליחידת בקרה ושליטה המופקדת על הטיפול המיטבי בפניות תושבים ומספקת כלים ניהוליים להנהלת הרשות לצורך קבלת החלטות.

מכאן שאחד מתפקידיו המרכזיים של מנהל המוקד הוא להבנות ולהטמיע תפיסה, תהליכים ושגרות לניהול הידע, לבנות כלים מתאימים ולשמש בפועל מנהל הידע של המוקד העירוני.

מנהל המוקד העירוני מתפעל ארבע זירות ידע מקבילות:

1. זירת הידע הנוגעת לקשר עם התושב
2. זירת הידע הנוגעת לעבודה עם יחידות הרשות וגורמי חוץ ארציים
3. זירת הידע הנוגעת לעבודה עם הנהלת הרשות
4. זירת ידע הנוגעת לעובדי המוקד העירוני ותהליכי העבודה במוקד.

כדי לנהל בהצלחה את הידע עליו לזהות את צורכי הידע הרלוונטי הנדרשים בכל אחת מזירות הידע ולדאוג להעברה שוטפת של הידע הרלוונטי בין הזירות.

כדי לעשות זאת, עומדים לרשותו של מנהל המוקד מגוון כלים ואמצעים: קיום של שיחות ומפגשי עבודה שוטפים, ראיונות מובנים (אישיים/קבוצתיים), קבוצות מיקוד, בניית שאלונים, סקרים תקופתיים, ניתוח אירועי אמת (case study) ותהליכי תחקיר והפקת לקחים.

לדוגמה:

- לקיים ישיבה אחת לתקופה עם מנכ"ל הרשות/מנהלי מינהלים/אגפים ויחידות/תורנים במחלקות השונות ולשאול שאלות כגון - מה אני יכול לעשות למענך? איך אני יכול לסייע לך לעשות את מה שאתה עושה טוב יותר, מהר יותר, נכון יותר? איזה מידע חשוב לך לקבל? איך חשוב לך לקבל אותו?
- לקיים סקר יזום בקרב הפונים למוקד העירוני ולכלול את השאלות הבאות: באילו מקרים אתה פונה למוקד? האם אתה מקבל בו את המידע שאתה צריך? איזה מידע נוסף היית רוצה לקבל במוקד העירוני? באיזה אופן חשוב לך לקבל אותו?
- לבדוק עם נציגי השירות במוקד העירוני איזה מידע חסר להם, ואיך היו מעוניינים לקבל אותו.
- לנתח מקרי בוחן (case study) עם נציגי שירות - להבין איזה מידע חסר להם כדי להיות מסוגלים לתת שירות טוב יותר לתושבים. להבין אם יש נושאים שתושבים היו רוצים לקבל עליהם מידע או שירות במוקד העירוני ובשלב זה המוקד לא יודע לספק אותו או לא יודע לספק אותו באופן מיטבי.

לאחר שהוגדרו הצרכים והוכרה נחיצותם, יגבש מנהל המוקד ויטמיע פתרונות ידע מתאימים, שייתנו מענה הולם הן למאפייני הצורך המקצועי או הטכנולוגי והן למאפייני הארגון ולאנשים שיפעילו אותו.

בין הכלים שעומדים לרשותו אפשר לציין את אלה:

- ישיבות עבודה ומפגשי עדכון ולמידה תקופתיים (שולחנות עגולים)
- סיעור מוחות
- הקמת אתר אינטרנט/אתר ידע/פורטל ארגוני או יחידתי
- הקמת קהילות ידע פעילות פיזית ו/או וירטואלית
- שימוש במתודולוגיות להפקת לקחים, תובנות ולמידה מהצלחות (הפצה של Best Practices)
- פיתוח, כתיבה ותיעוד של תורה מקצועית (חוברות הדרכה מקצועיות)
- הגדרה ותיעוד של תהליכי עבודה באמצעות כתיבת נוהלי עבודה ברורים
- ניהול מסמכים
- מדיה חברתית המתבססת על חוכמת ההמונים (רשתות חברתיות מקוונות, WIKI ארגוני ובלוגים ארגוניים)
- שימוש במערכת CRM ובמערכות של בינה ארגונית (BI)
- תהליכים מובנים בכניסה לתפקיד ובסיום תפקיד.

2. מיסוד והטמעה של נוהלי העבודה והשירות

נוהל עבודה הוא מסמך כתוב, המגדיר ומתעד את דרך העבודה המוסכמת והאחידה שעל פיה יש לפעול בסיטואציות שונות. המבנה האחיד שלו מבטיח כי תוענק תשומת לב לכל הנושאים החשובים שיש להתייחס אליהם וכי תהיה התייחסות מראש לדרכי פעולה במצבים חריגים או בתנאי קיצון.

הנוהל:

- מצביע על זהות הגורמים המעורבים בטיפול ומגדיר את תחומי האחריות שלהם.
- מפרט את שלבי הטיפול ומגדיר את הפעולות הנדרשות לביצוע בכל שלב, לרבות אופן "העברת המקל" בין בעלי התפקידים בממשקי העבודה השונים.
- מגדיר את לוחות הזמנים ואת דרכי הבקרה הנדרשות.

בדרך זו משמשים נוהלי העבודה סוג של הסכם מחייב המגדיר את הציפיות הברורות מעובדי המוקד העירוני ומבעלי התפקידים ביחידות הרשות, וכן הם משמשים סוג של כלי לשימור זיכרון ארגוני.

על מנהל המוקד העירוני מוטלת האחריות להגדרתם, כתיבתם והטמעתם של נוהלי עבודה המשמשים את המוקד העירוני ומגדירים את המטרות, דרכי הפעולה ותחומי האחריות של הגורמים השותפים לביצועם. ומכאן שיש לראות בכתיבתם של נוהלי העבודה כלי ניהולי.

ספר נוהלי המוקד העירוני יכלול חמישה סוגי נהלים

1. נוהלי עבודה המתארים את דרך הטיפול בפניות תושבים אל מול גורמי הטיפול ביחידות הרשות (איך מטפלים בפגר? איך מטפלים במבנה מסוכן? מה סדר פעולות בעת השמעת אזעקת חירום?)
2. נוהלי עבודה המתארים את דרך הטיפול בפניות תושבים אל מול גורמי הטיפול שמחוץ לרשות (חברת החשמל, חברות הלוויין והכבלים, פיקוד העורף וכו')
3. נוהלי עבודה המתארים את עבודת המוקד העירוני במצב חירום, לרבות דרך הטיפול בפניות תושבים ודרכי העבודה מול רשויות החירום הארציות
4. נוהלי עבודה הנוגעים לעבודה פנימית של נציגי השירות (נוהל החלפת משמרת, נוהל הכשרת עובדים חדשים וכו')
5. נוהלי עבודה המגדירים את אופן התפעול של המכשירים והמערכות במוקד העירוני (הקלדת פנייה חדשה, בדיקה תקופתית של מערכות הגיבוי במוקד וכו')

באחריותו של מנהל המוקד העירוני

1. לכתוב את נוהלי העבודה של המוקד העירוני ולאגד אותם בספר נוהלי המוקד עירוני. יש לוודא כי השימוש בספר הנהלים הוא פשוט וקל לשימוש וכי בנוסף לעותק הממוחשב שאצל נציגי השירות יש במוקד גם עותק מודפס (לעתות חירום).
2. לעדכן ולרענן את נוהלי העבודה.
3. להכיר את נוהלי העבודה המחייבים מטעמן של רשויות המדינה (כגון נוהלי החירום של פיקוד העורף, אירועי חומ"ס של המשרד לאיכות הסביבה ועוד) ולהבנות לאורם את נוהלי העבודה המשיקים של המוקד העירוני.
4. לוודא כי עובדי המוקד העירוני מכירים את נוהלי העבודה ופועלים לאורם.

הערה - מומלץ להיכנס לספריה המקצועית של מנהלי המוקדים העירוניים באתר מפעם עמק יזרעאל ולראות דוגמאות לנוהלי עבודה נוספים של מנהלי מוקדים עירוניים.

עקרונות לכתיבת נהלים

- תוכן הנוהל ייכתב על ידי מנהל המוקד העירוני בשיתוף עם מנהלי המחלקות והאגפים הייעודיים.
- הנוהל יפרט את כל שלבי הטיפול הנדרשים, בסדר שוטף, מתוך ציון הפעולה הנדרשת מכל בעל תפקיד והתוצאה המתבקשת ממנו.
- הנוהל ייכתב בשפה שבה שולטים המשתמשים.
- השפה צריכה להיות בהירה וברורה.
- על דרכי הפעולה להיכתב באופן מפורט ובלשון ציווי שאינה משתמעת לשתי פנים.
- הנוהל הכתוב יועבר לאישור ולחתימה של מנכ"ל הרשות.

בנספח 1 (בעמוד מס' 92) יוגדרו ששת הפרקים הנדרשים לכתיבתו של נוהל עבודה תקין ויעיל.

3. מערכות וכלים הנדרשים להקמת מוקד עירוני ולתפעולו השוטף

ההתפתחות הטכנולוגית המואצת והתפתחות עולם הידע הפרופסיונלי של המוקדים העירוניים מובילה להתפתחויות רבות בתחום המערכות והכלים המשמשים את יחידת המוקד העירוני - מנהליה ועובדיה.

פרק זה יתמקד בהגדרה של המערכות והכלים הבסיסיים הנדרשים להקמתו של מוקד עירוני והפעלתו הבסיסית:

סוג הכלי	שם הכלי	מידת נחיצותו	הערות
כלים טכנולוגיים	מרכזייה טלפונית בעלת ארבעה קווים לפחות	חיוני	
	מערכת CRM - לניהול פניות תושבים	חיוני	
	מערכת להקלטת הודעות יזומות ושיבוצן בעת התחברות לקוח חיצוני	חיוני	
	יכולת קבלת פניות תושבים במגוון אמצעים	חיוני	
	מערכת Real Time (לזיהוי, ניטור וניתוב של עומסי שיחות ממתינות)	רצוי	
	מחשב בעל גישה לאינטרנט	חיוני	
	פורטל פנימי של המוקד לניהול הידע	חיוני	
	מערכת להקלטת שיחות נכנסות	רצוי	
	לחשמל	חיוני	למוקד צריכה להיות יכולת עבודה עצמאית ושוטפת גם כשיש הפסקות חשמל
מערכות גיבוי	למידע חיוני	חיוני	יש לדאוג לגיבויים מקומיים של מערכות המידע וכן להדפסה פיזית של מידע חיוני שישמש את נציגי השירות במקרי חירום המשביתים את מערכות המחשב
	רשימה מעודכנת של עובדי הרשות ודרכי ההתקשרות הישירה עמם	חיוני	
כלים מינהלתיים	לוחות מידע שונים	חיוני	(תורנויות עובדים, מספרי חירום, נקודות בעיר שבהן מתבצעות עבודות תשתית וכו')
	ספר נוהלי עבודה של המוקד העירוני	חיוני	
	מערכת לניהול משמעות עובדים	רצוי	

לסיכום

השגת ייעודו של המוקד העירוני ועמידה במטרותיו מחייבת את מנהל המוקד העירוני להכיר את ארבע זירות הידע שעליו לנהל - הקשר עם התושב, עבודה עם יחידות הרשות וגורמי חוץ, עבודה עם הנהלת הרשות ועבודה עם נציגי המוקד העירוני. כדי לנהל נכון את זירות הידע עליו להטמיע מגוון של כלים ואמצעים שיאפשרו לו לקיים דיאלוג ותיאום ציפיות, לעגן אותם בנוהלי עבודה מוגדרים וכתובים ולוודא קיומם של מערכות וכלים טכנולוגיים, גיבויים ומינהלתיים בסיסיים.

פרק ו:

ניהול נציגי השירות ברמת הפרט והצוות

1. ארגון ותיאום של עבודת עובדי המוקד העירוני

בחלק זה מנהל המוקד העירוני מופקד על הגדרתו של המבנה הארגוני הפנימי במוקד, הגדרת הסמכות והאחריות של בעלי התפקידים, קביעת שעות המשמרות ומצבת העובדים הנדרשת בכל משמרת, חלוקת עבודה בין הנציגים והגדרת שגרות עבודה (שנתיות, חודשיות, שבועיות ויומיות).

במסגרת זו יבחן מנהל המוקד את השאלות הבאות:

1. מיהם בעלי התפקיד הנדרשים לצורך פעולתו היעילה והאפקטיבית של המוקד העירוני (האם נדרשים אחראי משמרת? האם יש הבחנה בין התפקידים השונים של נציגי השירות? האם יש מזכירה?)?
2. מהם תחומי האחריות של כל בעל תפקיד? מהן המשימות המרכזיות שהוא צריך לבצע? ומה הלו"ז הנדרש לביצוע (מהם תחומי האחריות והסמכות של נציגי השירות/אחראי המשמרת? מהן המשימות והפעולות הנדרשות מהם במהלך המשמרת? מהם תפקידיו של מנהל המוקד? מהן המשימות והפעולות הנדרשות ממנו?)?
3. למי כפוף כל אחד מבעלי התפקידים הללו? למי הוא אמור לדווח?
4. מה משך המשמרות המתאים למוקד? מהי מצבת העובדים הנדרשת בכל משמרת?
5. מיהם העובדים במוקד העירוני - סטודנטים זמניים או עובדי רשות בעלי ותק? ומהם הצרכים שלהם?

התשובות שניתנו לשאלות אלו יתורגמו לתרשים של מבנה ארגוני של המוקד העירוני, להגדרות תפקיד של כל אחד מבעלי התפקידים המופיעים בו וכן לשגרות ניהול תואמות ותומכות.* ביצוע פעולות אלו מייצר סדר ומאפשר הבנה, ידיעה ותיאום המובילים לשיפור האפקטיביות של העבודה ויעילותה. לנוכח העובדה כי המוקד העירוני עובד בסביבה משתנה, יש לחזור ולבדוק את אופן ארגון הדברים אחת לתקופה כדי להתאים את הפעילות לתנאים משתנים.

*דוגמה למבנה ארגוני של מוקד עירוני מופיעה בנספח 2 בעמוד 94. הגדרות התפקיד של מנהל מוקד עירוני ונציג שירות נמצאות באוגדן התפקידים של משרד הפנים המופיע באתר משרד הפנים http://www.moin.gov.il/

2. הכשרה ופיתוח מקצועי של נציגי השירות

תהליך ההכשרה והפיתוח של עובדי המוקד העירוני כפרטים הוא תהליך מתמשך, המתקיים במשך כל שנות עבודתם (משלב הגיוס ועד שלב העזיבה). הוא כולל התייחסות להיבטים הקוגניטיביים, ההתנהגותיים והרגשיים ודורש ממנהל המוקד העירוני רמת מעורבות משתנה. כדי לעשות זאת על הצד הטוב, על מנהל המוקד לבנות שגרות ניהול ברורות במסגרת תוכנית העבודה השנתית שתאפשר לו ניהול שוטף ואיכותי של נציגי השירות.

מעגל חיי העובד

נושאי הלימוד/ההכשרה הנדרשים לנציגי השירות

1. תפקיד המוקד העירוני וייעודו
2. המבנה הארגוני של הרשות - תחומי האחריות של היחידות (מי אחראי על מה) ושמות בעלי התפקידים
3. תפעול מערכות המחשב של המוקד
4. נוהלי העבודה של המוקד הנוגעים לטיפול בפניות תושבים אל מול יחידות הרשות ואל מול ארגונים חיצוניים
5. נוהלי העבודה של המוקד הנוגעים למצב חירום
6. מדיניות השירות העירונית וכלים למתן השירות
7. נוהלי עבודה הנוגעים לעבודה הפנימית של המוקד העירוני

באחריותו של מנהל המוקד לוודא כי נציגי השירות חוזרים ולומדים את נושאי הלימוד הללו במשך כל מעגל חיי עבודתם ולא רק בעת כניסתם לעבודה. ההבדל בין עובדים צעירים לוותיקים הוא בעומק הלמידה, דרכי הלמידה ותדירותה.

לפיכך על מנהל המוקד לבנות תוכנית עבודה ברורה העוסקת בתחום ההכשרה והלמידה, והמפרטת את תחומי הנושאים הנלמדים, את זהות הנציגים שצריכים להשתתף בה ואת המועדים המתוכננים.

עבודת היום-יום במוקד העירוני מתבצעת על ידי נציגי השירות. אופן הטיפול והתגובה שלהם לסיטואציות שירותיות ותפעוליות משליכה ומשפיעה על איכות השירות המעשית ועל האופן שבו המוקד העירוני נתפס בעיני לקוחותיו ושותפי התפקיד שלו. לכן ניהול שוטף של נציגי השירות ובניית יכולותיהם האישיות והצוותיות הם מהמשימות המרכזיות של מנהל המוקד העירוני. השקעה נכונה בהגדרתם וביישומם היא תנאי לבנייתו של בסיס היכולת המעשית של נציגי השירות לפעול ולמלא את ייעודו של המוקד העירוני.
על מנהל המוקד לוודא קיומן של פעולות אלה באופן יזום על פני כל השנה.
פרק זה יעסוק בהגדרת תפקידו של מנהל המוקד בניהול עובדיו, מתוך התייחסות אל תהליך ההכשרה והפיתוח המקצועי של נציגי השירות, קליטתם והסמכתם בכניסה לעבודה וכן גיבושם ובניית זהותם כצוות עובדים.

תפקידו של מנהל המוקד בניהול עובדיו

מנהל המוקד העירוני, בתפקידו כמנהל נציגי השירות, מופקד על ביצוען של שלוש משימות מרכזיות:

1. ארגון ותיאום של עבודת עובדי המוקד העירוני
2. הכשרה ופיתוח מקצועי של כל אחד מנציגי השירות כפרט
3. גיבוש, הכשרה ופיתוח של צוות המוקד העירוני ופיתוח גאוות יחידה.

לצורך כך יידרש מנהל המוקד העירוני להגדיר ולהטמיע שגרות ניהול, ומכאן שעליו להשקיע תשומות הנוגעות הן לצרכים קוגניטיביים של עובדי המוקד העירוני - כפרטים וכקבוצה (רכישה של ידע, כלים ומיומנויות) והן לצרכים רגשיים שלהם (תגמול, גיבוי, תמיכה, הערכה ומשוב).
חשוב לזכור כי השקעת התשומות הניהוליות האלה אינה חד-פעמית, עליהן להתקיים לאורך מעגל החיים של נציג השירות (משלב הגיוס ועד העזיבה) ובמשך כל השנה. באמצעותן יוכל מנהל המוקד העירוני לגבש צוות עובדים מקצועי ומחויב, הפועל בתיאום ונכון להשקיע מאמצים אישיים וקבוצתיים כדי לאפשר את השגת יעדי המוקד העירוני.
השגת מטרה זו תסייע בידו להתמודד בהצלחה עם אתגרי הניהול והתפעול של המוקד העירוני ובהם - התמודדות עם אתגרי הגידול והצמיחה במוקד והתמודדות עם השלכות של לחץ ושחיקה.

נושאי הלימוד/ההכשרה לאחראי המשמרת

1. שימוש בדוחות ניהוליים
2. הערכת ביצועים
3. מיומנויות של הדרכה, חניכה ואימון של עובדים
4. מיומנויות למתן משוב
5. הנעת עובדים
6. טיפול במשמעת של עובדים
7. תחומי אחריות אל מול מנהל המוקד

כדי להקנות לנציגי השירות את הידע וההכשרה הנדרשים, עומדים לרשותו של מנהל המוקד מגוון רחב של כלים

1. **תדריכים/שיחות הדרכה עם מנהל המוקד/אחראי משמרת/מוקדן ותיק -** בשיחות אלו בעלי התפקיד הוותיקים מציגים לפני נציג השירות את תוכן הידע המקצועי שהם מבקשים ללמד/לחדד (נוהל עבודה, דרך שימוש בתוכנות המחשב, דרכי התמודדות עם לקוחות קשים וכו'). שיחות אלו יכולות להתקיים במתכונת אישית, "אחד על אחד", או במתכונת קבוצתית.

2. **קריאת חומרים כתובים -** קריאת נוהלי עבודה כתובים, חוברת הדרכה לנציגי שירות, חוקי עזר, חוקי מדינה ותקנות רלוונטיות ועוד.

3. **סימולציות של מצבי שיחה אופייניים -** הסימולציות מאפשרות לנציגים חדשים להתנסות בשיחות בלי הלחץ שמעוררת נוכחותו של לקוח בצדו השני של הקו. משחק תפקידים מאפשר לנציגים המתאמנים לתרגל שוב ושוב את שלבי השיחה, לטעות ולתקן, וגם לחוות תחושות ומחשבות של לקוחות בשעת שיחה עם המוקד. חבריהם המדמים תגובות ושאלות של לקוחות כביכול מאפשרים להם להתאמן בביצוע נכון של השיחות מתוך שימוש בתסריט מנחה וטיפול בהתנגדויות.

4. **אימון מעשי, ליווי וחניכה בתוך כדי עבודה (On the Job Training) -** השימוש בכלי הדרכה זה יכול להתבצע רק לאחר שנציגי השירות קיימו שיחות הדרכה ותרגלו סימולציות של מצבי שיחה אופייניים. האימון מאפשר לנציג השירות לטפל בפניות לקוח אמתיות בתוך כדי כך שנציג שירות ותיק ממנו מלווה את התהליך, מתצפת, מאזין ומשגיח על אופן הביצוע. נציג השירות הוותיק מקשיב לאופן שבו נציג השירות מנהל את שיחות הטלפון, מאתר טעויות ונקודות בעייתיות או לחלופין נקודות חוזק בטיפול ונותן משוב מידי. האימון המעשי נוטע בנציגים ביטחון עצמי ומאיץ את תהליך הלמידה שלהם.

5. **הקשבה להקלטות של שיחות וניתוח שלהן (Monitoring)** - ניתוח השיחות יכול להיעשות ברמה יחידנית - כל נציג ושיחותיו הוא, או ברמה קבוצתית. מטרת התהליך - לבצע בקרה על איכות הטיפול שניתן לפונים ולאפשר למידה על אופן הטיפול.

6. **הצטרפות של נציגי השירות מהמוקד אל שגרת העבודה של בעלי תפקידים ביחידות השונות** (למשמרת של הפיקוח העירוני, עובדי התשתיות וכדומה) - ההצטרפות מסייעת לנציגי השירות להבין את מורכבות התפקיד ואת מגבלותיו, מסייעת להם להבין לעומק את סוג השאלות שיש לשאול את התושב כדי לאפשר לאיש המקצוע לטפל בפנייתו באופן מיטבי ומסייעת בחיזוק הקשר הבין-אישי בין נציגי השירות במוקד ובין אנשי המקצוע ביחידות.

7. **הרצאות אורח/סיורים ייעודיים -** הזמנת בעלי מקצוע מתוך הרשות ומחוצה לה להרחיב את הידע של נציגי השירות בתחומי המומחיות שלהם. דרך למידה זו יכולה להתבצע באמצעות הבאת בעל התפקיד לישיבות צוות במוקד העירוני ו/או באמצעות הצטרפותם המעשית של נציגי השירות מהמוקד העירוני לזירת העבודה של היחידות. המפגש האישי הבלתי אמצעי של נציג המוקד העירוני עם בעלי התפקידים שהם עובדים אתם באופן שוטף (אנשי הפיקוח, היחידה האזורית לאיכות הסביבה, אנשי הרווחה וכו') מסייעת בחיזוק הידע המקצועי של כל אחד מהצדדים באשר לצרכים ולמגבלות של הצד השני, ומובילה לתיאום ציפיות הדדי ולהעלאה של רמת היעילות והאפקטיביות בטיפול וכן לחיזוק הקשר הבין-אישי.

8. **שיחות הערכה אישיות -** שיחות שעורך מנהל המוקד העירוני אחת לתקופה. הן מאפשרות לנציג השירות לקבל משוב ממוקד על אופן תפקודו. שיחת המשוב תכלול התייחסות לתפקוד המקצועי, תפיסת השירות, יכולת השימוש במערכות המחשב ואופן ההשתלבות והתרומה לעבודת הצוות הכללית.

מבחני למידה והסמכה - סדרה של שאלות הניתנות בכתב ומודדות את רמת הידע והיכולות של נציג השירות. יש לוודא כי סדרת השאלות מקיפה את מכלול הנושאים והפעולות החיוניים הנדרשים לנציג השירות ומעידים על מידת יכולתו לתת את השירות הנדרש לתושב. בכלל זה שאלות הנוגעות לנושאי פניות שכיחים למוקד העירוני, שאלות הנוגעות לתפעול המערכות הממוחשבות ושאלות הנוגעות לאופן התפקוד של נציג השירות במצב חירום. מומלץ לכלול בטופס מגוון של שאלות (גם שאלות של ידע, גם שאלות פתוחות וסגורות וגם שאלות העוסקות בניתוח של אירוע). מומלץ להתנות את עבודתו של מוקדן במעבר המבחן בציון מינימום שיקבע מנהל המוקד. יש לבנות מבחני הסמכה שונים לתפקיד נציג השירות ולתפקיד אחראי משמרת. אפשר לצפות בדוגמאות למבחני הסמכה לנציגי שירות בספריה המקצועית של מנהלי המוקדים העירוניים באתר מפעם עמק יזרעאל

9. **השתתפות בכנסים מקצועיים ארציים ובהכשרות מקצועיות -** ההכשרות מתקיימות מטעמם של גורמי ההדרכה הייעודיים (מפעם עמק יזרעאל ומשרד הפנים) וכן גורמי חירום, הצלה וחוק רלוונטיים.

באחריותו של מנהל המוקד

1. להתאים את כלי ההדרכה לתוצאה שהוא רוצה להשיג מפעילות ההדרכה - תיאום ציפיות ברור, ידע, יכולת, תובנה, יכולת פעולה וכו'.
2. לייצר תמהיל הדרכה מגוון המוביל לבנייתה של תרבות ארגונית המפתחת ומעודדת למידה והעצמה.
3. לבנות אמצעים לבדיקה ולבקרה שיסייעו לו לאבחן מהם צורכי ההדרכה ובאיזו מידה הצליח להשיג את מטרותיה.
4. לקדם תרבות למידה ושאלת שאלות.

קליטת נציגי שירות - חניכה והסמכה בכניסה לתפקיד

1. קליטתו של נציג שירות חדש תתמקד בהשגת המטרות הבאות:
2. היכרות עם תפקיד המוקד העירוני וייעודו והקניית יכולת מעשית לטיפול בפניות תושבים
3. היכרות עם מדיניות השירות ופיתוח תפיסת שירות
4. תפעול מיטבי של המערכות הטכנולוגיות
5. היכרות עם שגרות העבודה במוקד העירוני
6. השתלבות חברתית בצוות העובדים במוקד העירוני ופיתוח תחושת זהות והשתייכות

השגת מטרות אלו תתאפשר באמצעות בנייתו של תהליך הדרגתי מובנה, הכולל את שלבי הפעולה הבאים

השלב	הפעולה הנדרשת
היכרות	ריאיון אישי עם מנהל המוקד
	שיחת רקע הכוללת העברת מידע כללי על הרשות המקומית, מבנה ארגוני והיכרות עם האתר העירוני. כמו כן קריאה משותפת של הגדרת התפקיד של נציג השירות במוקד העירוני ומתן הסבר מפורט באשר לציפיות המעשיות הנגזרות ממנו
התלמדות וחניכה	מתן חומרי קריאה רלוונטיים - נוהלי עבודה פנימיים של המוקד העירוני ונוהלי עבודה הנוגעים לתפעול המערכות הטכנולוגיות
	הצטרפות המועמד החדש לאחראי משמרת או לנציג שירות ותיק - לתהליך חניכה שיימשך על פני מספר משמרות מוגדר. יש לוודא כי משך כל משמרת יהיה 4-5 שעות, וכי תמהיל המשמרות כולל משמרת בוקר, ערב ולילה.
	קריאה עצמאית של נוהלי העבודה הנוגעים לעבודת המוקד אל מול יחידות הרשות וגורמים חיצוניים ותרגולם השוטף והמעשי במסגרת תהליך החניכה
הסמכה שלב א	בסיום שלב זה תתבצע הערכה מהי מידת התאמתו של המועמד לתפקיד ומידת יכולתו למלא תפקיד זה בצלחה. הערכת התפקוד תתבסס על האמצעים הבאים: מבחן הסמכה (מבחן בכתב) (ראו דוגמאות בספריה המקצועית של מנהלי המוקדים העירוניים באתר מפעם עמק יזרעאל) האזנה של מנהל המוקד העירוני לשיחות הנענות על ידי המועמד - בזמן אמת ו/או מתוך האזנה לשיחות מוקלטות. חוות דעת כתובה של אחראי המשמרת/ החונכים המקצועיים (טופס הערכה) המשקפת את מידת התאמתו הכללית של המועמד לצוות עבודה במוקד העירוני. הטופס יכלול את הקריטריונים שמנהל המוקד העירוני ימצא אותם רלוונטיים, כגון: עבודת צוות, משמעת, התנהגות, שירותיות, פרואקטיביות ועוד
	אם ציון ההערכה הכולל יהיה נמוך מהמינימום שהוגדר, תוארך חניכתו של נציג השירות. אם השיג ציון עובר יצטרף נציג השירות החדש לסגל המשמרת במוקד.
מומחיות	מטרתו המרכזית של שלב זה היא לוודא את יכולת העבודה העצמאית של נציג השירות החדש. השגתה תתאפשר באמצעות ביצוע הפעולות הבאות: שיבוץ נציג השירות החדש במשמרות העבודה, כחלק ממצבת הנציגים התקנית ובצמוד לאחראי המשמרת/מוקדן תיק למשך שלוש משמרות לפחות בחינת ביצועים של נציג השירות במשך שלושת חודשי העבודה הראשונים במוקד והערכתם האזנה אקראית לשיחות הנציג ומתן משוב על אופן ניהולן ועל אופן הטיפול בהן בדיקה יזומה של אופן הזנת הפניות במערכות המוקד העירוני ומתן משוב הפעולות המפורטות להלן יתקיימו על ידי מנהל המוקד או אחראי המשמרת.
הסמכה שלב ב	בסיום שלב זה יערך לנציג השירות מבחן הסמכה נוסף, שיכלול פניות מורכבות הדורשות הפעלת שיקול דעת, כדי לבדוק התמקצעות והבנה מעמיקה. אם ציון ההערכה הכולל יהיה נמוך מהמינימום שהוגדר, יוארך שלב השגת המומחיות של הנציג. אם השיג ציון עובר יוסמך נציג השירות לנציג שירות מן המניין.

3. גיבוש, הכשרה ופיתוח של כלל נציגי השירות ובניית זהותם כצוות עובדים

גיבוש צוות עובדים, בניית זהות יחידתית ויצירתן של גאוות יחידה ותחושת השתייכות נמצאו כגורמים המשפיעים על רמת המוטיבציה של עובדים ועל משך עבודתם. לאור זאת על מנהל המוקד העירוני לנקוט פעולות מעשיות שיובילו ליצירתם בתרבות הארגונית של המוקד העירוני.
עליו לוודא כי פעולות אלו מלוות את פעילות המוקד העירוני במשך כל שלבי מעגל חיי העבודה של העובד - משלב הגיוס ועד שלב הפרידה ובמשך כל שנות פעילותו של צוות המוקד העירוני.

להלן הפעולות שיסייעו בהשגתם:

1. קיום ישיבות צוות תקופתיות (לפחות פעם בחודש)
2. קיום פעולות הדרכה צוותיות הכוללות למידה ותרגול של כלים ומיומנויות, ניתוח אירועים, חגיגת הצלחות והפקת לקחים
3. הצגת נתוני הביצוע של המוקד העירוני תוך ציון הישגים ודיון בפעולות שיפור נדרשות
4. קיום שיחות אישיות וצוותיות המאפשרות העלאת קשיים, התלבטויות ודילמות
5. חגיגת ימי הולדת ואירועים אישיים
6. קיום ימי גיבוש
7. בחירת "סלוגן" שיתאר את עבודת צוות המוקד העירוני ותלייתו ברחבי המשרד ("הסיירת המובחרת של המוקד העירוני"), תליית תמונות של עובדי המוקד מתוך פעולות שונות המשקפות את חיי המוקד (משמרת, טיול, פעילות הדרכה וכו')
8. טיפול בסוגיות משמעת
9. למידה משותפת משיחות מוקלטות
10. שיתוף בתחקירים - למידה מהצלחות ומכישלונות.

לסיכום

מקסום איכות עבודתם של נציגי השירות במוקד העירוני תלוי במידה רבה בהתייחסות ובהשקעה של מנהל המוקד בשלוש נקודות מרכזיות:

1. ארגון ותיאום עבודת עובדי המוקד העירוני
2. הכשרה ופיתוח מקצועי של כל אחד מנציגי השירות כפרט
3. גיבוש, הכשרה ופיתוח של צוות המוקד העירוני ופיתוח גאוות יחידה.

על מנהל המוקד לפעול להגדרתו של המבנה הארגוני המתאים, לכתיבתן של הגדרות התפקיד המתאימות ולהגדרתן של שגרות ניהול ועבודה שוטפות. בנוסף, עליו לבנות תוכנית הכשרה והדרכה לנציגי השירות שתיתן מענה למעגל חיי נציג השירות (מיום כניסה ועד ליום פרישה) ותתקיים כחלק משגרת העבודה השוטפת במוקד. כמו כן עליו לפעול לקיומן של פעולות שיובילו לגיבושו של צוות עבודה. מקצת פעולות ההכשרה והגיבוש יכולות לקבל מענה מגורמי הדרכה/הנחיה חיצוניים, אולם יש להביא בחשבון כי מרבית הפעולות יצטרכו לקבל מענה פנימי - באמצעות ביצוע פעולות המצויות בתחום אחריותו של מנהל המוקד העירוני.

פרק ז:
שגרות ניהול בשירות מנהל המוקד העירוני

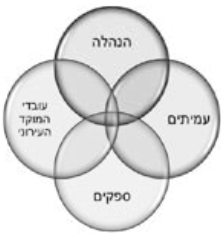
שגרות ניהול הן כלים והתנהגויות מוגדרים, ממוקדים ועקיבים, התומכים בניהול פרואקטיבי של מידע וידע, יעדים, תוצאות, יחסים, עובדים וממשקים ומסייעים בהגדרתו של הסדר הניהולי הנדרש לצורך עמידה ביעדים.
שגרות הניהול מבנות את זמן האיכות של המנהל עם שותפיו למשימה (מנהלים, עמיתים, עובדים וספקים) ועוסקות בתיאום ציפיות, תכנון, תעדוף, קביעת סדר יום, מעקב אחר הביצוע, דיווח, למידה, התפתחות וצמיחה.
חלקו הראשון של פרק זה יגדיר את ארבעת שותפי התפקיד המרכזיים של מנהלי המוקדים העירוניים, שאל מולם יש להגדיר שגרות ניהול שוטפות. הוא יציג את חמש השאלות שיסייעו למנהל המוקד לבחון את מידת נחיצותה של שגרת הניהול הנבחרת ואת האמצעים שיאפשרו לו להפוך אותה לשגרה המניבה ערך מוסף.
חלקו השני של הפרק יתמקד בהצגתן של שגרות ניהול ספציפיות: הגדרה וביצוע של תוכנית עבודה שנתית וכן הגדרה של לו"ז יומי, שבועי, חודשי, רבעוני ושנתי. באחריותו של מנהל המוקד העירוני להטמיע את שגרות הניהול בעבודתו מתוך ביצוע התאמות נדרשות למאפייני המוקד ולצרכים של שותפי התפקיד ברשות הספציפית שלו.

שותפי התפקיד של מנהל המוקד ודרך בניית שגרות הניהול הנדרשות לעבודה המשותפת עמם

למנהל המוקד העירוני ארבעה שותפי תפקיד מרכזיים:
הנהלת הרשות (ראש הרשות ומנכ"ל הרשות), עמיתים (מנהלי האגפים והמחלקות), עובדי המוקד העירוני וספקים (ספקי התוכנות והאמצעים הטכנולוגיים, ספק המענה הטלפוני - המוקדים המפעילים שירות של מענה חיצוני וכו').

הניסיון המצטבר מצביע על כך שקיומה של שגרה ניהולית נכונה מול ארבעת שותפי התפקיד מסייע למנהל המוקד העירוני לקיים עבודה יעילה ואפקטיבית, וכמו כן הוא מסייע להשגתן ולהעצמתן של תחושת זהות, מחויבות ושייכות וכן כבוד והערכה מצדם.

ארבעת שותפי התפקיד הישירים של מנהל המוקד העירוני



לעומת זאת, שגרות ניהול שאינן מוסיפות ערך משמעותי לשותפי התפקיד פוגעות באופן שבו הם תופסים את עבודת המוקד והעומד בראשו וברוב המקרים הן מתבטלות.

חמש שאלות היסוד הבאות יסייעו למנהל המוקד להגדיר במדויק את מטרת השגרה הניהולית ודרך ביצועה, במטרה להפוך אותה לשגרה ניהולית בעלת ערך משמעותי בעבורו ובעבור שותפי התפקיד שלו:

1. מהי המטרה שלמענה השגרה הניהולית הזאת מתקיימת (מה אנו רוצים להשיג מעצם קיומה)
2. מהי זהות המשתתפים (מי צריך להיות נוכח)
3. מה התפקיד של המשתתפים במפגש (מה הוא מצפה שהם יביאו למפגש או יעשו בו)
4. מהי התדירות הנדרשת (כל כמה זמן היא אמורה להתקיים)
5. מהם התוצרים המצופים מקיומה.

תוכנית העבודה השנתית של המוקד העירוני

תוכנית עבודה שנתית היא מתווה מפורט, תחום בזמן ובמשאבים, שמגדיר באופן ברור את הפעילויות וההישגים שהמוקד העירוני נדרש להשיג בשנה זו על פי סדר עדיפויות. היא נכתבת על ידי מנהל המוקד העירוני בשיתוף שותפי התפקיד שלו (מנהלים, עמיתים, עובדים וספקים) כדי לסייע למיקוד והכוונה של המאמץ הארגוני המשותף.

מה כוללת תוכנית העבודה השנתית?

1. את רשימת הפעולות שיתבצעו במוקד העירוני בשנה זו ואת התוצאות המבוקשות (מה ייעשה - מטרות, יעדים ומדדים)
2. את האופן שבו הן יבוצעו (איך ייעשה)
3. מי יבצע אותן (מי יעשה מה)
4. מועד הביצוע (מתי)
5. באמצעות אילו משאבים.

חמשת הצעדים לבנייתה של תוכנית עבודה שנתית

1. זיהוי הצרכים והפערים בעבודת המוקד העירוני - ביחס לחזון ולייעודו וביחס לעבודה שלו מול שותפי התפקיד (הנהלה, עמיתים, ספקים ועובדים)

על מנהל המוקד העירוני לבדוק, לצד שותפי התפקיד שלו, באיזו מידה המוקד העירוני מקיים את תפקידו בהצלחה כפי שמקבלי ההחלטות ושותפי התפקיד מגדירים אותה. האם הוא מתפקד כפי שראינו אותו בחזון שלנו? האם הבסיס האתי להתנהלותו תואם את הציפיות שלנו? האם הוא משיג את התוצאות הרצויות - את המטרות והיעדים שהוגדרו לו?

2. "תרגום" ההבנות משלב 1 לרשימה של מטרות, יעדים ומדדים שנרצה להשיג בשנת העבודה

- מטרה - הגדרה של התוצאה שאנו רוצים להשיג. לדוגמה: שיפור בזמני המענה של המוקד העירוני; שיפור הכלים הטכנולוגיים המשמשים את הציבור בפנייה למוקד העירוני; שיפור ממשקי העבודה של המוקד העירוני מול אגף השפ"ע וכו'.
- יעד - יעד הוא תוצאה ספציפית וקונקרטית, הנגזרת מהמטרה שהוגדרה לעיל, המוגדרת באופן הניתן למדידה ובמונחי תפוקה. לדוגמה: לקצר את זמן ההמתנה של הפונים למוקד העירוני בשעות הבוקר; להגדיל את מספר הלקוחות המשתמשים באפליקציית המוקד העירוני; לקצר את משך זמן הדיווח של אגף השפ"ע על סגירת הפניות שבטיפולו וכו'.
- קריטריון שמאפשר לנו להגדיר את התוצאה הספציפית שאנו רוצים להשיג ולמדוד באיזו מידה השגנו אותה. לדוגמה: לצמצם את משך זמן ההמתנה הממוצע של הפונים למוקד העירוני בשעות הבוקר לשלוש שניות; להגיע למצב ש-25% מהפניות למוקד העירוני תתבצענה באמצעות האפליקציה העירונית; להגיע למצב ש-90% מדיווחי המחלקה על סיום הטיפול בפניות יעשה על ידי העובדים בשטח באמצעות האפליקציה.

בסיום שלב זה תהיה בידו של מנהל המוקד העירוני רשימה של מטרות, יעדים וממדים שיישומם יוביל לשיפור עבודת המוקד העירוני והשגת ייעודו. רשימה זו תשקף את ההבנות וסדרי העדיפויות שעלו בפגישותיו עם שותפי התפקיד.

3. הגדרה של דרכי הפעולה והמשאבים הנדרשים ליישום המטרות והיעדים שהוגדרו בשלב 2

בשלב זה יתמקד מנהל המוקד העירוני בהגדרת דרכי הפעולה שבאמצעותן יפעל להשגת המטרה והעמידה ביעד שהוגדר ויציין את האמצעים והמשאבים שיידרשו לצורך כך.
לדוגמה: רכישה והטמעה של מערכת לניהול שיחות, בעלות חד-פעמית של סכום מסוים; הוספת מוקדן בשעות 07:00 - 13:00 בעלות שנתית של סכום מסוים; הדרכה והטמעה של דרך עבודה עם אפליקציית המוקד העירוני לעובדי אגף השפ"ע - עשרים שעות הדרכה פנימית, ללא עלות כספית ישירה.

4. הצגת תוכנית העבודה להתייחסות ולאישור של בעלי התפקידים הרלוונטיים
המטרה המרכזית של הצגת תוכנית העבודה היא לקבל את אישורם ושיתוף הפעולה של הגורמים המוסמכים או השותפים לתוכנית - כדי לאפשר את ביצועה. מנהל המוקד העירוני יציג את תוכנית העבודה להנהלת הרשות ולעמיתים רלוונטיים וכן לעובדיו. אם תוכנית העבודה מכילה סעיפים הנוגעים לעבודה מול ספקים - יכלול שלב הצגת התוכנית גם את הצגתה לספקים הרלוונטיים. בשלב זה יתמקד הדיון בתעדוף היעדים, בחשיבה ובאתגור דרכי הפעולה. יש להביא בחשבון כי בשלב זה ייתכנו תיקונים ותוספות שביצועם יהיה חיוני ליכולת הביצוע העתידי. בנוסף הוא יעסוק גם ביצירת הסכמות על תחומי האחריות לביצוע והמשאבים הנדרשים.

5. תרגום הנ"ל לתוכנית עבודה פרויקטלית והעלאתה על לוח גאנט
בשלב זה יש לתרגם את המטרות והיעדים לפרויקטי עבודה קונקרטיים - כלומר לבנות תוכנית פעולה נפרדת לכל פרויקט, להגדיר את שלבי העבודה ואבני הדרך הנדרשים ליישומו, את לוח זמנים, תחומי האחריות של בעלי התפקידים ונקודות הבקרה הנדרשות בו. יש להגיע לרמת פירוט המאפשרת לראות מה צפוי בכל פרויקט על פני לוח הזמן (היומי, השבועי, החודשי והשנתי) כדי לאפשר ניהול משימות מתאים וסנכרון בין פעולות.
כלי העבודה שיסייע בסנכרון וראייה מערכתית של הנ"ל הוא לוח גאנט. ראו דוגמה בעמוד 78

דוגמה לפורמט של תוכנית עבודה

נושא ליבה	מטרות	יעדים (אבני דרך לביצוע)	מדדים	דרך פעולה	לוח זמנים (עד מתי יבצע)	אחריות	תקציב	הערות
כתובת מקצועית לטיפול בפניות תושבים	שיפור זמני המענה של המוקד העירוני	קיצור זמן ההמתנה של הפונים למוקד בשעות הבוקר	ממוצע של שלוש שניות המתנה לפונה	רכישה והטמעה של מערכת לניהול תורים	עד סוף חודש מאי 2017	מנהל המוקד העירוני בשיתוף מנהל מחלקת הרכש	XXXX ₪ (הוצאה חד-פעמית)	
				הוספת תקן של מוקדן לשעות הבוקר	עד מחצית חודש פברואר 2017	מנהל מחלקת מש"א	XXXX ₪ (הוצאה שנתית)	
				קליטה והסמכה של מוקדן חדש	עד סוף חודש מאי 2017	מנהל המוקד העירוני, אחמ"ש	ללא עלות כספית ישירה	

דוגמה ללוח גאנט

הגדרת לו"ז יומי, שבועי, חודשי, רבעוני ושנתי

זירת הניהול השוטפת של מנהל המוקד העירוני כוללת ארבעה תחומים מרכזיים:

1. ניהול צוות עובדים
2. ניהול ממשקים
3. מיצוב ומיתוג
4. פעולות פיקוח ובקרה.

כדי להשיג את ייעוד המוקד העירוני על מנהל המוקד להגדיר שגרות עבודה יומיות, שבועיות, חודשיות, רבעוניות ושנתיות הנותנות מענה לארבע זירות הניהול שצוינו לעיל. מקצת שגרות העבודה תהיינה רוטיניות ותתקיימנה באופן קבוע. מקצת שגרות העבודה שיוגדרו תהיינה שגרות אד-הוק - ונוגעות לקידום פרויקטים שהוגדרו בתוכנית העבודה השנתית של המוקד העירוני.
הטבלאות שבעמודים הבאים מאפשרות התבוננות ראשונית בשגרות הניהול המסייעות לניהול שוטף ותקין של המוקד העירוני:

שגרות יומיות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	• קיום שגרה של החלפת משמרת • טיפול בפניות תושבים שלא קיבלו מענה מספק מנציגי השירות
2	ניהול ממשקים	• טיפול בסוגיות קונקרטיות מול מחלקות הרשות • מעקב אחר פניות מורכבות
3	מיתוג ומיצוב	• בדיקה אם היו אירועים חריגים ב-24 השעות האחרונות, ואם היו, עדכון של הנהלת הרשות
4	פיקוח ובקרה	1.הפקת דוח של 24 השעות האחרונות, בדיקה שתהליך הטיפול בפניות תקין והזנת הנתונים למערכת תקינה 2.הפקת דוחות של פניות שמועד הטיפול בהן חלף והן עדיין פתוחות

שגרות שבועיות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	• האזנה לשיחות, משוב לנציגי השירות כפי שהוצע לעיל
2	ניהול ממשקים	• פגישות פורום מוקד (מנכ"ל, ראשי אגפים ומנהל המוקד)
3	מיתוג ומיצוב	• העלאת סטטוסים רלוונטיים בפייסבוק, קשר עם דוברות הרשות
4	פיקוח ובקרה	• האזנה לשיחות שהתקבלו במוקד (במוקדים גדולים פעולה זו יכולה להתקיים באופן יומי על ידי אחראי המשמרת) • הפקת דוחות טלפוניה - ניתוח עומסים ומתן מענים • בדיקת תקינות מכשירים

שגרות חודשיות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	• ישיבה עם צוות העובדים - עדכונים, הפקת לקחים, ניתוח אירועים, למידה וכו' • עדכון נוהלי עבודה
2	ניהול ממשקים	• ישיבה עם מנהלי מחלקות על סוגיות שוטפות בעבודה מול המוקד העירוני
3	מיתוג ומיצוב	• הכנת סקירה קצרה לדוברות הרשות על פעילות המוקד מתוך ציון אירועים חריגים/מעניינים
4	פיקוח ובקרה	• הפקת דוח חודשי המנתח את פעילות המוקד והיחידות בחודש זה ובהשוואה לתקופות רלוונטיות • הפקת דוחות טלפוניה • הפקת לקחים סביב אירועים שונים

שגרות רבעוניות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	• פגישה אישית עם כל אחד מעובדי המוקד העירוני - מתן משוב, למידה • קיום פעילות לגיבוש עובדים
2	ניהול ממשקים	• סקר שביעות רצון בקרב הפונים למוקד העירוני • עדכון נוהלי עבודה
3	מיתוג ומיצוב	•
4	פיקוח ובקרה	• הפקת דוח רבעוני

לסיכום

שגרות ניהול מייצרות סדר ניהולי התומך בהשגת ייעוד המוקד העירוני ומטרותיו. על מנהל המוקד העירוני להטמיע שגרות ניהול המייצרות ערך לארבעת שותפי התפקיד שלו - הנהלת הרשות, עמיתים, עובדים וספקים. בנייתה של תוכנית עבודה שנתית והעלאתה על לוח גאנט מסייעת למנהל המוקד העירוני ושותפיו לייצר תמונה ברורה ומוסכמת באשר ליעדים השנתיים ובאשר לדרך הפעולה שתאפשר את השגתם. פירוק השגרות וסידורן בלו"ז עבודה ברור יסייע למנהל המוקד העירוני להטמיע תרבות ניהולית התומכת בהשגת המטרות והיעדים.

פרק ח:

היערכות המוקד למצבי חירום

הקדמה

מצב חירום הוא מצב חיצוני שיש בו איום על חיי אדם או על חיי קרוביו והוא פוגע ברציפות התפקודית, הקוגניטיבית והרגשית של הפרט, המשפחה, הקבוצה והקהילה.

מוקד עירוני, מעצם טבעו, מתמודד עם מציאות של "שגרת חירום" - שגרת עבודה שבה מאחורי כל שיחה יכול להסתתר מצב חירום. לפיכך עליו להיות מוכן להתמודד, בכל עת, עם שני סוגים של מצבי חירום:

1. מצבי חירום/אירועים חריגים בזמן שגרה - כגון פיצוץ מים גדול שמשתק את אספקת המים למספר רב של רחובות למשך שעות ארוכות; שרפה בבית עסק שיש בו חומרים מסוכנים; תאונת דרכים שחוסמת ציר תנועה ראשי וכו'.
2. מצבי חירום בשעת חירום - אסון טבע, מצב מלחמה, רעידת אדמה ואירוע רב נפגעים.

ההבדל המרכזי בין שני סוגי מצבי החירום

במצב חירום בשגרה מזוהה מצב חירום נקודתי של תושב או קבוצת תושבים. המוקד העירוני ממשיך לפעול במתכונת רגילה ומתגבר, במידת הצורך, את מספר נציגי השירות הפועלים בו.
במצבי חירום בשעת חירום ראש הרשות הופך להיות יושב ראש ועדת מל"ח, והרשות מתנהלת על פי תקנות החירום הארציות - היא פותחת מרכז הפעלה ופועלת באמצעות מכלולי חירום האמונים על מתן מידע, טיפול באוכלוסיות מיוחדות, אספקת מים, סיעוד ושירותים חברתיים, חינוך, תברואה, תשתיות, וידוא פתיחת מרכולים לצורך אספקת מזון לתושבים ועובדת בשיתוף פעולה עם גורמי החירום הארציים (פיקוד העורף, משטרה, מד"א, כיבוי אש).
פרק זה ידון בתפקידו של המוקד העירוני במעבר ממצב שגרה למצב חירום ובאמצעים שיאפשרו למנהל המוקד תפקוד טוב ותקין במהלך מצב החירום.

1. ייעוד המוקד בשעת חירום ותפקידו של מנהל המוקד

ייעודו המרכזי של המוקד העירוני בשעת חירום הוא להיות חוליה מקשרת בין הגורמים האמונים על ניהול מצב החירום ובין התושבים ולספק להם מידע אמין, סמכותי ורלוונטי.

ייעוד המוקד במצב חירום בשגרה - לשמש חוליה מקשרת בין הנהלת הרשות ומנהלי האירוע ובין התושבים ולספק לשניהם מידע אמין, סמכותי ורלוונטי.

ייעוד המוקד במצב חירום בשעת חירום - להיות חוליה המקשרת בין הרמה הלאומית לרמה המקומית ולספק ודאות לתושב בכל הקשור להתנהלות התושבים בחיי היום-יום הנובעת מהמצב ומצריכה טיפול של הרשות על ידי אספקת מידע אמין, סמכותי ורלוונטי:

1. לתת מענה לפניות הציבור בשיתוף בעלי תפקיד מקצועיים (נציגי פקע"ר, משטרה, עובדים סוציאליים, פסיכולוגים, דוברי שפות ונציגי מכלולים)
2. לתת מענה לפתרון בעיות שוטפות כבשגרה.
3. לרכז מידע רלוונטי עדכני מהמטות השונים.
4. למפות צרכים ובעיות של תושבי העיר ולרכז המלצות לפרסום מסרים לתושב.
5. להעביר מידע באמצעות מטה המכלול ליחידת הדוברות לצורך פרסום מסרים לציבור.
6. למנוע ככל האפשר הפצת שמועות ותגובות בלתי מבוקרות של הציבור הנובעות ממצב של חוסר מידע או הפצת מידע מסולף ובלתי אמין.
7. לרכז מידע על המתרחש ביישוב, לרבות הלכי רוח, בעיות ודאגות המטרידות את התושבים - לצורך גיבוש תמונת מצב במסגרת המכלול.
8. למסור מידע לתושבים על אודות שירותים ופעילות של רשויות ממלכתיות - צה"ל, פיקוד העורף ומשטרת ישראל.
9. לסייע במידע ובהדרכה בנושאי התגוננות אזרחית באמצעות נציג היקל"ר.

תפקיד מנהל המוקד בשעת חירום

המוקד העירוני הוא חוליית הקשר הראשונה שחשה את היווצרותו של מצב החירום והחוליה הראשונה שנדרשת להגיב לו. השלב הראשון במעבר ממצב שגרה למצב חירום מאופיין בערפול וחוסר ודאות - הנובע מחוסר מידע, קושי בראייה של התמונה המלאה, עומס בפניות תושבים ופניות של עובדי הרשות וחוסר בכוח אדם שמסוגל לתת מענה לצרכים אלו. בתוך כל זאת המוקד נדרש להמשיך ולתת מענה מקצועי, סמכותי ומרגיע לפונים ולפעול באופן שישמור על תדמית הרשות והשירות לתושב (לדוגמה: ברגע שנופל הטיל הראשון ומופעלת אזעקה ברשות, ייתכן שהמוקד יהיה מוצף בשיחות ועל אותו נציג שירות להפעיל את נוהלי החירום ברשות המקומית).

כדי לעשות זאת עליו לפעול באופן פרואקטיבי להשלמת החוסרים הבאים:

1. לקבל את המידע הרלוונטי.
2. לאייש עמדות.
3. להגיש את המידע בצורה פשוטה וברורה לתושב, להנהלת הרשות ולגורמים רלוונטיים בתוך הרשות ומחוצה לה.

נוכחותו הפיזית של מנהל המוקד במוקד העירוני בשעות אלו היא קריטית. אף על פי שהטכנולוגיה המתקדמת כיום מאפשרת למנהל המוקד "להתחבר" למוקד בדרך דיגיטלית, חשוב כי יעשה כל מאמץ להגיע לחדר המוקד העירוני מיד עם קבלת ההודעה על כינונו של מצב חירום - בין היתר כדי לתת מענה רגשי לצוות. אם מדובר במצב חירום מתמשך יש למנות ממלא מקום למנהל המוקד העירוני ולקיים תורנות בין השניים.

הפעולות הנדרשות ממנהל המוקד בשעת חירום

1. להרחיב את מספר עמדות המענה של המוקדנים (להקפיץ נציגי שירות ולהסתייע במתנדבים), ובמקרים של אירוע חירום מתמשך להיערך למתכונת עבודה של 24/7.
2. במידת הצורך/במידת האפשר לאייש את המוקד בנציגים של פקע"ר, משטרה, עובדים סוציאליים, פסיכולוגים, דוברי שפות, נציגי מכלולים.
3. לייצר חלוקה של תחומי אחריות בין בעלי התפקידים במוקד, כדי לאפשר ביצוע כלל המשימות באופן מיטבי ולחלק את עומסי העבודה בהתאם לתגאים.
4. למשוך מידע רלוונטי שיאפשר מענה לצורכי האוכלוסייה. לחפש אחר המידע באופן פרואקטיבי - מנציגים בשטח, מדוברות הרשות, משטרת ישראל, מד"א, כיבוי אש, פיקוד העורף ואמצעי התקשורת המקומיים והארציים (בהתאם לסוג האירוע ולזהות את בעלי התפקידים האמונים על הטיפול בו).
5. לקבל מידע ולהיות שותף להערכות מצב - אם על ידי מידע שמועבר למוקד באופן רציף ואם על ידי ישיבה עם ראשי מכלולים.
6. לרכז את המידע על המתרחש בעיר, לזקק את האירועים המרכזיים - אף על פי שיש עומס פניות חשוב להבין מהו האירוע והיכן התרחש, לרבות הלכי רוח, בעיות ודאגות המטרידות את התושבים, ולהעביר אותו נכון ובזמן הקצר ביותר לגורמים הרלוונטיים בתוך הרשות ומחוצה לה (בהתאם לנוהלי העבודה ובכפוף להגדרות הסמכות והאחריות שהוגדרו בהם).
7. להעלות את נתוני האירוע על מפה ולאפשר תמונה ויזואלית של המתרחש.
8. להעביר לתושב מידע רציף בשפה פשוטה וברורה, לרבות מידע על שירותים ופעילות של רשויות ממלכתיות, צה"ל, פיקוד העורף ומשטרת ישראל, וכן מידע והדרכה רלוונטיים (כגון הנחיות להתגוננות אזרחית שמעביר נציג היקל"ר).
9. לוודא כי כל הגורמים הרלוונטיים - מוקדנים, מתנדבים ונציגי מכלולים או יחידות, מעודכנים במידע הרלוונטי, יודעים מה מותר לומר ומה אסור (לדוגמה: לא מוסרים שמות של חללים), וכי המסר שהם מעבירים לתושבים הוא אחיד ומותאם לנוהלי גורמי החירום.
10. למנוע ככל האפשר הפצה של שמועות ותגובות בלתי מבוקרות של הציבור הנובעות ממצב של חוסר מידע או מהפצת מידע מסולף ובלתי אמין.
11. להיעזר בעזרים טכנולוגיים רבים ככל האפשר כדי להעביר מידע אמין לתושבים באופן פרואקטיבי ומהיר: להעביר הודעות באפליקציה וב-sms, במענה קולי, באתר האינטרנט העירוני ובעמוד הפייסבוק, ולהניע את הדובר לפרסם הודעות רלוונטיות מטעמו באמצעי התקשורת.
12. להעביר מידע למשרדי הממשלה ולגורמים אחרים בהתאם להנחיות החוק ולפי נהלים ותקנות המתפרסמים מזמן לזמן.
13. לנתב את שגרת העבודה כך שתאפשר מתן מענה הן לצרכים נקודתיים העולים מתוך הטיפול במצב החירום והן לעבודת המוקד השוטפת - במידת האפשר להחזיק במוקד נציג אחד שימשיך לקבל פניות של שגרה.
14. לוודא שמתבצע תיעוד מדויק של הפעילות המתרחבת, החל מהוצאות ומשאבים שהועברו לגורמים אחרים וכלה בתיעוד של האירועים לפי לו"ז מסודר ושל המשאבים שנדרשו לטובת האירוע, כדי שיהיה ערוץ להתמודד מול המוסדות הממשלתיים לקבלת החזרים.
15. לתת מענה מקצועי לפניות מצוקה באמצעות גורמים מקצועיים המוצבים במוקד או מופנים אליהם.
16. לעקוב אחר הטיפול בפניות תושבים ולוודא את סגירת מעגל הטיפול הנדרש.
17. לשמר את רמת התפקוד המקצועי הגבוה של המוקד העירוני גם כאשר הוא מאויש על ידי כוח אדם פחות מקצועי (מתנדבים שמאיישים עמדות מענה)
18. לטפל במוקדנים ולתמוך בהם - תמיכה נפשית, אוכל, החלפה וונטילציה - לשוחח אתם, להביא בחשבון שאנשים שונים מגיבים באופן שונה למצבי לחץ. להיות רגישים ואם צריך, להעביר מוקדן לטיפול של איש מקצוע.

תפקידו של מנהל המוקד עם סיום מצב החירום והחזרה למצב השגרה

עם סיום מצב החירום והחזרה למצב של שגרה, עומדות בפני מנהל המוקד העירוני ארבע משימות מרכזיות:

1. לקיים תהליך של חקר מוקיר, למידה והפקת לקחים שיאפשר זיהוי של תחומים ודפוסי עבודה שעבדו טוב ויש לשמר אותם וכן את התחומים ודפוסי העבודה שיש לפעול ולשפרם לצורך התמודדות עם אירוע חירום עתידי.
תהליך החקר והלמידה צריך להיות מופנה למישורים הבאים:
   1. לתוך המוקד - בחינת דרך העבודה של תגבור נציגי השירות, חלוקת העבודה בין בעלי התפקידים במשמרות, רמת הידע ויכולת התפקוד של המוקדנים, מידת ההתאמה/חוסר באמצעים ועזרים.
   דרך פעולה מומלצת לביצוע פעולות אלו היא קיום ישיבות צוות ייעודיות ומובנות וכן קיום שיחות משוב אישיות עם נציגי השירות במוקד העירוני.
   2. לעבודת המוקד עם הממשקים השונים בתוך הרשות ומחוצה לה - מנכ"ל, מנהלי מכלולים, מנהלי יחידות, נציגי פיקוד העורף, המשטרה, נציגי המתנדבים במוקד העירוני, יחידות מתנדבים עירוניות וכו'.
   דרך הפעולה המומלצת לבצע פעולות אלו היא קיום ישיבות עבודה ייעודיות ומובנות.

   תוצאות העבודה יתורגמו לנוהלי עבודה (עדכון נהלים קיימים או כתיבתם של נהלים חדשים), רכישת ציוד וכלים ייעודיים (כגון תוכנות ייעודיות, כיסאות וכו').

2. להחזיר מערכות לתפקוד ולהשלים חוסרים - להשלים נתונים במערכות המחשב, לעדכן ולהשמיש תיקי חירום וכו'.

3. לקיים הליך של מתן הוקרה לנציגי השירות שהשתתפו בפעילות ולבעלי התפקידים שעבדו עמם באופן הדוק (מתנדבים, יקל"ר, עובדים סוציאליים וכו').

4. למנף את אירוע החירום - לצורך חידוד הנחיות לאוכלוסייה, שיפור מערכות טכנולוגיות, השבחת משאבים, הדרכת עובדים, עיגון תהליכים, קבלת תקציבים וכו'.

2. היערכות פרואקטיבית למצבי חירום ומינופם של מצבים אלה להעצמת המוקד

כדי לאפשר למנהל המוקד לעמוד במשימות אלו ולאפשר את הפעלתו המיטבית של המוקד בשעת חירום חשוב לבצע את הפעולות הבאות מבעוד מועד:

ללמוד ולהכיר את כל ההיבטים של שעת החירום

א. לקרוא, להכיר ולהבין את כל התקנות, החוקים וההנחיות המחייבות בתחום הפעלת החירום הארצית. לדעת על בוריו את נוהל החירום של פיקוד העורף, לקרוא, להכיר ולהבין את כל התרחישים, הנהלים ודרכי העבודה של הרשות בשעת חירום לרבות המבנה הארגוני של הרשות בשעת חירום ותחומי האחריות והסמכות של כל אחד מבעלי התפקידים. דגש מיוחד צריך להינתן ללמידת פרק מכלול המידע לציבור, שהמוקד העירוני הוא חוליה מהותית שלו.
ב. לקרוא דוחות תחקיר/ביקורת שנעשו ברשות לאחר אירועי חירום שהתקיימו בעבר וללמוד מהם.
ג. לקיים פגישות עבודה עם בעלי תפקידים רלוונטיים - מתוך הרשות ומחוצה לה, כדי להבין לעומק את דרך העבודה המשותפת ואת הלקחים שנלמדו מניסיון העבר.
ד. לקיים פגישות למידה עם מנהלי מוקדים עירוניים אחרים כדי ללמוד מניסיונם.
ה. לגבש תובנות ומשמעויות אופרטיביות להתנהלות המוקד בשעת חירום ולפעול ליישומן.
ו. לגבות את התובנות הנוגעות לתהליכי עבודה בנהלים ברורים והתאמת נוהל החירום של פיקוד העורף לרשות המקומית.
ז. להכין את נציגי השירות לעבודה מיטבית בזמן חירום המתבססת על נוהלי החירום וההפעלה של הרשות, פיקוד העורף וגורמי החירום וההצלה הארציים.

**דוגמאות לנוהלי עבודה לשעת חירום, תרחישים ותרגילים לנציגי השירות ניתן למצוא בספריה המקצועית של מנהלי המוקדים העירוניים באתר מפעם עמק יזרעאל.

לבנות את כוח האדם המתאים במוקד העירוני ולשפר את יכולותיו

1. לבנות עתודת כוח אדם מקצועית שתפעיל את המוקד העירוני בשעת חירום - להגדיר את פרופיל כוח האדם המתאים שיוכל לתגבר את עובדי המוקד העירוני להפעלת משמרות של 12/12 למשך 24 שעות, לגייס אותו, להכשיר ולהדריך אותו.
2. לקבוע את שיטת הגיוס (ההקפצה) של כוח האדם בשעת חירום ולתרגל אותה.
3. להגדיר את המבנה הארגוני של המוקד העירוני בשעת חירום - מיהם בעלי התפקיד הנדרשים בכל משמרת (דוברי שפות, עובדים סוציאליים), על מה הם מופקדים, ומהם תחומי האחריות והסמכות של כל אחד. יש לוודא כי לכל משמרת יוגדר מנהל, שישמש במידת הצורך ממלא מקום של מנהל המוקד, ונציג שירות שיכול להמשיך ולטפל בפניות ובמפגעים "שוטפים", בעלי תפקיד החיוניים לשמירה על קיום אורח חיים תקין.
4. לקיים הדרכות ייעודיות ומשותפות לנציגי השירות במוקד העירוני וכן למתנדבים בנושא עבודה במצב חירום והתמודדות עם פונים במצוקה. מומלץ לכלול בה תיאום ציפיות באשר לאופן ההתנהלות במצב חירום - יחסי הגומלין עם יחידות הרשות וגורמי ממשק, היכרות עם בעלי התפקידים המרכזיים מתוך הרשות ומחוצה לה, היכרות עם נוהלי העבודה, חוקים ותקנות רשותיים וארציים ומבנה הרשות במצב חירום, וכמו כן תרגול מעשי של הנלמד.

לטייב את ממשקי העבודה מול גורמים ובעלי תפקיד בתוך הרשות ומחוצה לה

1. לקיים מפגשי עבודה שוטפים לתיאום ציפיות.
2. לוודא כי פרטי ההתקשרות של המוקד העירוני מעודכנים במאגר המידע של פיקוד העורף כדי שיהיה אפשר לקבל ממנו מידע ישיר ועדכני בשעת חירום.
3. להגדיר את תהליכי העבודה הנדרשים במוקד העירוני במצב חירום ולכתוב נוהלי עבודה ייעודיים המפרטים ומתעדפים את אופן הפעילות ומגדירים באופן ברור את תחומי האחריות והסמכות של כל אחד מבעלי התפקידים, לרבות לו"ז נדרש לביצוע. יש לתת דגש להגדרה ברורה של תהליכי "העברת המקל" בין בעלי התפקידים.
4. לתרגל את נציגי השירות במוקד למתן מענה לתרחישי חירום.

להכין את מערכי הידע והמידע לניהול אירועי חירום ולמתן מענה לפניות תושבים

להכין תיקי אירוע ייעודיים, שמכילים את כל המידע הרלוונטי למנהל המוקד העירוני, למנהל המשמרת ולמוקדן בעת התרחשות של אירוע חירום ("תיק חירום לרעידות אדמה", "תיק חירום לאירועי חומ"ס" וכו'), המבוססים על המידע וההנחיות של פיקוד העורף ולקחים מניסיונם של מוקדים עירוניים מקבילים.

מידע שחשוב שיהיה בתיקים: נוהל עבודה, רשימות קשר של בעלי התפקידים הרלוונטיים - שמות ומספרי טלפון והגדרה ברורה באילו נושאים יש לפנות אליהם. יש לוודא כי רשימת בעלי התפקיד כוללת גם את פרטיהם של בעלי תפקידים במערכת החינוך - מנהלי בתי-ספר, גני ילדים, בעלי תפקידים במוסדות עירוניים וגורמי חירום מקומיים וארציים, טפסים רלוונטיים, רשימת שאלות ותשובות וכו'.
יש לוודא כי תיקים ייעודיים אלו יהיו נגישים לנציגי השירות במוקד (הן במבנה המוקד העירוני והן במרכז ההפעלה אם הוא נמצא במקום נפרד). יש לוודא שאפשרות הגישה לתיקים אלו במחשב תהיה פשוטה וקלה.
כמו כן יש לוודא קיומם של תיקים פיזיים על מדפים במוקד העירוני כדי לאפשר שימוש מהיר במקרה של נפילת חשמל או קריסה של מחשבים ואמצעי הגיבוי.

להכין כלים ועזרים טכנולוגיים

לפתח כלים טכנולוגיים שיסייעו לקיום הדיאלוג ולהעברת המידע לתושב - להקליט מבעוד מועד פתיחים לתרחישים שונים כדי שיהיו זמינים לשימוש בתוך זמן קצר, לאפשר קיום צ'אטים עם תושבים, וליצור פורום אינטרנטי למתן תשובות לשאלות.
לוודא קיומן של מערכות גיבוי לעזרים הטכנולוגיים (שיאפשרו את פעולתם גם במקרה של נפילת חשמל).
לאפשר הרחבה מהירה של מספר קווי הטלפון המשמשים את המוקד העירוני בהתאם לעומס הפונים ולמספר המוקדנים המאיישים את המשמרת.
לוודא כי כל בעלי התפקידים במוקד העירוני יודעים להשתמש בהם ולהפעיל אותם.

לסיכום

על מנהל המוקד העירוני מוטלת האחריות לייצר במוקד העירוני מסוגלויות ניהוליות ותפקודיות המאפשרות מעבר חלק ככל האפשר ממצב של שגרה למגוון של מצבי חירום ותפקוד מיטבי ומקצועי של כל בעלי התפקידים הפועלים בו לאורך זמן.
לצורך כך עליו להכיר את נוהלי החירום הרשותיים והארציים, להבין את משמעויותיהם לתפקוד המוקד העירוני בעת חירום ולתפקודו האישי, ולפעול באופן יזום לעמוד בכל המשמעויות הנגזרות מהם.
הצלחת המוקד העירוני למלא את תפקידו בעת חירום היא תוצאה של הכנות מדוקדקות ותרגול שוטף וקבוע של עובדי המוקד העירוני ותרגולם.

נספחים

נספח 1

הנחיות והסברים לכתיבת נוהל עבודה

נוהל עבודה נכון בנוי משישה פרקים עוקבים: כותרת, מטרות, שיטה, בקרה, נספחים ותפוצה.

1. כותרת
כותרת הנוהל תכלול את שם הנוהל כך שתשמש הצהרה ברורה וחד-ערכית לתוכן הנוהל ומטרתו.
היא תכלול גם את מספר הנוהל, תאריך התוקף של הנוהל, מספר מהדורת הנוהל וכן זיהוי של מספר העמודים.

לדוגמה:

מס' הנוהל: 3	שם הנוהל: נוהל החלפת משמרת בין עובדי המוקד העירוני	
תוקף הנוהל: 21.4.2005	גרסת הנוהל: גרסה שלישית	מס' העמודים בנוהל: 6

2. מטרות
פרק המטרות כולל הגדרה ברורה ותמציתית המאפשרת לקורא לזהות ולהבין מתי יש לבחור בדרך עבודה זו וכן אם יש חוקים או הנחיות ספציפיות שמשפיעות על העבודה על פיו.

לדוגמה:
מטרות נוהל הטיפול בחפץ חשוד - הנוהל יפרט את אופן הטיפול של אנשי הרשות המקומית (המוקד העירוני, מפקחים, פקחים ואנשי השיטור הקהילתי) בחפץ חשוד שמתגלה במקום ציבורי. נוהל עבודה זה מסתמך על פקודת המטה הארצי מס' 10.20.21 הנוגעת לטיפול בחפץ חשוד בידי איש משטרה שאינו חבלן. הוא מרחיב אותה באשר להתנהלות גורמי העירייה וכן חוזרי מנכ"ל משרד החינוך.

3. שיטה
פרק השיטה הוא גוף הנוהל והפרק הארוך ביותר בו. הוא מפרט באופן מדויק את שלבי הטיפול וסדר הפעולות הנדרשים לטיפול בפנייה מכל אחד מבעלי התפקידים המיועדים לטפל בה, לרבות התייחסות להגדרה של האחראים לביצוע, לוחות זמנים והגורמים לדיווח.
שלבי הפעולה יכללו על פי הצורך התייחסות הן לדרכי הפעולה המידיות הנדרשות לטיפול בסיטואציה הנדונה והן לדרכי הפעולה המשלימות שיתבצעו על ידי הגורמים השונים בשלב הטיפול השני בסיטואציה. אפשר לשקול ולצרף לחלק זה תרשים זרימה של העבודה המוצג באופן גרפי.

לדוגמה:
שיטת העבודה בפנייה שעניינה פינוי פגר:
1. המוקדן יוודא כי הפגר מצוי בשטח ציבורי, יקבל את מיקומו המדויק ויעדכן את התושב כמה זמן יידרש לפינוי.
2. המוקדן יקליד את הפנייה במערכת המחשב תחת מחלקת שפ"ע, נושא: פינוי פגרים.
3. המוקדן יתקשר לתורן פינוי הפגרים ויעדכן אותו בפרטי הפנייה.
4. תורן פינוי הפגרים יפנה את הפגר בתוך לוח הזמנים שהוגדר. אם אין הוא מוצא את הפגר עליו ליצור קשר ישיר אם התושב ולעדכן אותו בתוצאות בדיקתו.
5. עם סיום עבודתו יעדכן התורן את המוקד באופן הטיפול בפנייה (באמצעות האפליקציה) ויסגור אותה.
6. אם הפגר לא נמצא על המוקדן לבטל את האופציה "עדכון" בתוכנת המוקד העירוני כדי לוודא שלא יישלח לתושב מסרון תשובה "טופל על פי בקשתך".

4. בקרה
בפרק זה יוגדרו בעלי התפקידים האמונים על כתיבת הנוהל ואישורו.

לדוגמה:
כותב הנוהל - מנהל המוקד העירוני
מאשר הנוהל - מנכ"ל הרשות המקומית

5. נספחים
פרק הנספחים כולל את כל המסמכים שנמצאו חשובים לעבודת הגורמים המופקדים על ביצוע הנוהל, שהכללתם בפרק השיטה הייתה עלולה להכביד על קריאתו, כגון: לשון החוק שעומד בבסיס הנוהל, דוגמאות לטפסים רלוונטיים, דוגמאות לתעודות רלוונטיות, רשימות תיוג לביצוע בדיקה וכו'

6. תפוצה

פרק המכיל את רשימת בעלי התפקידים שיש להם חלק בביצוע/בקרה של הנוהל, מתוך כוונה לוודא כי הם מכירים את דרך הפעולה הנדרשת מהם וכי בעתיד הם יעודכנו בכל שינוי ועדכון שיתקיים בו.

נספח 2

מוקד עירוני - מבנה ארגוני לדוגמה

מוקד עירוני גדול - מבנה ארגוני לדוגמה

מדריך השירות

היחידה לשיפור
השירות הממשלתי
לציבור

2016
ספטמבר

רשות התקשוב הממשלתי
משרד ראש הממשלה
היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור

ריכז וערך: רותם כהן, היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור, רשות התקשוב הממשלתי

דבר מנהלת היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור

היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור פועלת ותוסיף לפעול בעתיד כדי לייצר כלים וידע ולסייע לכם, מנהלות ומנהלי השירות בגופי הממשלה, בניהול יעיל וטוב של מערכי השירות שאתם אמונים עליהם ובהובלת מהלכים שיקדמו את איכות השירות המוענק ללקוחותינו וישפרו את חוויית השירות שלהם. אחד המרכיבים של פעילות כוללת זו הוא מדריך זה. המדריך מכיל מידע מקצועי רב אשר יסייע לכם בבנייה ובניהול של השירות בארגון. כולי תקווה שתמצאו במדריך זה כלי עזר שימושי.

בכבוד רב,

צופית חי
מנהלת היחידה לשיפור
השירות הממשלתי לציבור

תחום השירות הוא תחום רחב ומצריך למידה מתמדת על תחומים רבים, מאחר ששירות מצוי בכל מקום בארגון. עולם השירות גם מושפע רבות מהסביבה, מהתפתחויות טכנולוגיות, משינויי רגולציה ועוד. על כתפי מנהל השירות מוטלת אחריות רבה, הוא חייב להיות ער לדינמיות, למציאות ולצרכים המשתנים ולתת מענה כולל ובעל ערך לארגון.

במהלך שנות ה-90 חלה תנופה אדירה בעולם השירות. פריצתן של חברות הסלולר לעולמנו הביאה עמה "מוטיב" חדש למשחק: התחרות. החברות העסקיות הבינו כי על מנת לייצר רווחים ולשרוד עליהן להעניק ללקוחות את המיטב, הן מבחינת מוצרים והן מבחינת מחירים, וכשאלה נעשו דומים נדרש לייצר ערך מוסף ומבדל על ידי השירות שניתן ללקוח. חברות שהשכילו לפתח את השירות הצליחו לזכות בנאמנות לקוחותיהם ולייצר יתרון על פני מתחריהם.

אם כן, כיצד זה קשור לארגונים המוניציפליים ולגופים הממשלתיים? הרי בסופו של דבר אין תחרות למדינה ולשירותיה הייחודיים.

אלא שהמציאות מוכיחה שהיא שונה לגמרי מתפיסה זו. חשוב לזכור כי הלקוח נשאר אותו הלקוח בין שהוא מקבל שירות מחברה פרטית ובין שהוא פונה לקבלת שירות מארגון ממשלתי. על כן העלייה המתמדת בסטנדרט השירות שהלקוח מקבל מחברות פרטיות ותחרותיות באופן מידי מעלה את רף הציפיות שלו גם מהשירות שהוא מקבל מגופי הממשלה. בניגוד לעבר, כיום הלקוח הוא עצמאי ואקטיבי ומבין שהוא יכול לדרוש ולתבוע את זכויותיו ולקבל מענה לצרכיו בסטנדרט שירות גבוה.

השקעת גופי הממשלה בשירות ושיפור התהליכים מול הלקוח תגביר את אמון הציבור בארגון ובממשלה בכלל ותאפשר הטמעה קלה יותר של תהליכים.

הבסיס למכוונות השירות שעל גופי הממשלה לקבל עליהם טמון בהתייחסות אל האזרח מבקש השירות. הן בספרות המקצועית והן בממשלות ברחבי העולם מתנהלים דיונים רבים בנושא "השם הנכון" לציבור מקבלי השירותים הניתנים במדינה. מהו השם המתאים לציבור זה, האם לכנותם "לקוחות", "צרכנים", או אולי "אזרחים"? האם חשוב שיהיה מונח מוחלט שבו נשתמש לתיאור האנשים המקבלים שירות מהממשלה, או אולי ההבדל בין השמות אינו משמעותי כלל?

המונח "לקוח" נושא עמו זכויות, ומגדיר את היחס ואת האופן שבו יש להתייחס אל מקבל השירות. מונח זה גם אינו סותר את המונח "אזרח" ואף משתלב בו היטב, שכן הוא מכיל את מערכת היחסים המתמשכת והרחבה שיש בין אזרח למדינה. המונח "לקוח" מייצג קונוטציה חיובית, שלהבדיל משמות אחרים שבהם משתמשים בתחומים מסוימים, כגון "נישום", "חייב", "מבוטח" או "מייצג", אינו מתייג את מקבל השירות ובכך מונע התייחסות כוללנית, מגמתית ולא אובייקטיבית.

מקבלי השירות מגופי הממשלה למיניהם הם לקוחות כמו בכל ארגון נותן שירות אחר, ובהתאם לכך גם בגופי הממשלה יש להבחין בין סוגי לקוחות (תושב, רשות, אזרח, פליט, עסק) עם צרכים ייחודיים. נותן השירות, מתוקף היותו נותן שירות, חייב להעניק להם שירות מלא וטוב בלי קשר לסוג הלקוח ולסיבת פנייתו לארגון.

יהנשיא אובמה, לדוגמה, נתן הנחיה מפורשת לכל משרדי הממשל באפריל 2011, שמהותה שימוש במונח "לקוח" לכל פרט או יישות המקבלים שירות מהממשלה - ובכלל זה עסקים, רשויות מקומיות או משרדי ממשלה אחרים.

תוכן עניינים

דבר מנהלת היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור	2
1. המטרות והמבנה של מדריך השירות הממשלתי	6
2. שירות וחוויית לקוח	8
2.1 תרבות שירות ארגונית כמפתח להצלחה	10
2.2 תפיסת השירות הממשלתי בישראל	11
2.3 חזון השירות הממשלתי לציבור	11
2.4 ערכי השירות הממשלתי לציבור	11
3. אסטרטגיית שירות	14
3.1 בניית אסטרטגיית השירות	16
3.2 אמנת השירות	19
4. ניהול ערוצי הקשר	20
4.1 התפתחות ערוצי הקשר	21
4.2 עקרונות השירות הרב ערוצי	22
4.3 חוויית לקוח בדיגיטל	23
4.4 תפיסת ה-Omni-Channel	23
4.5 מערכות טכנולוגיות תומכות ברב-ערוציות	24
4.6 התאמת השירותים לערוצים	25
4.7 היערכות ארגונית להרחבת שירותים באמצעות ערוצי שירות חדשים	28
5. מדידה ובקרה	30
5.1 מדידה כתרבות ארגונית	31
5.2 תהליך המדידה	31
5.3 קביעת מדדים	33
5.4 קביעת יעדים	35
5.5 ניתוח נתונים וביצוע פעולות מתקנות	36
5.6 מערכות וכלים למימוש תהליך מדידה	36
6. פיתוח ההון האנושי	38
6.1 תהליך הכשרת נותני השירות בארגון	39
6.2 הכשרת מנהלים במערך שירות לקוחות	41
6.3 שגרות ניהול שוטפות	45
7. מילון מונחים	48

1 | המטרות והמבנה של מדריך השירות הממשלתי

מדריך זה נועד לשמש מעין "ארגז כלים" למנהל השירות בארגון, המכיל יסודות למתן שירות בארגון. אימוץ היסודות הללו ינחיל סטנדרטים חדשים במתן השירות. אלה יפשטו תהליכים פנימיים בארגון, יקלו על הציבור לקבל שירות מהארגון ויקדמו יצירה של שפה, חשיבה ועשייה משותפת, אשר תסייע לשפר תהליכי שירות חוצי-ארגון.

כמנהלי שירות עלינו להכיר את המגמות הנהוגות היום בזירת השירות העולמית. בזירה זו מתחוללים שינויים רבים בעשורים האחרונים, הנובעים בעיקר מחדשנות ומאורח החיים המודרני.

התפתחות טכנולוגיות המידע, האינטרנט, הרשתות החברתיות ושיתופיות המידע חושפות את הלקוח למגוון חוויות והתנסויות בקשר עם העולם הסובב אותו.

מגמה זו מעצבת את הלקוח "החדש" כתובעני ומודע ליכולת ההשפעה שלו ובכך מעצימה את ציפיותיו לשירות בסטנדרט גבוה ולחוויית שירות כוללת.

הלקוח "החדש" עושה שימוש בטכנולוגיה חדישה, בוחר את ערוץ הקשר הנוח לו מתוך מגוון הערוצים ומצפה להתחיל אינטראקציה עם הארגון בערוץ אחד ולהמשיכה בערוץ אחר על פי העדפותיו.

המעבר לניהול קשר רב ערוצי עם הלקוחות יוצר מעבר משירות פרונטלי לשירות "מרחוק" שניתן לקבל במענה אנושי באמצעות המוקד הטלפוני, בווידאו צ'ט או בשירותים העצמיים, באינטרנט וביישומונים (אפליקציות).

יכולתו של הלקוח לנהל את הקשר עם הארגון באופן עצמאי יוצרת שינוי גם בתפקיד נותני השירות. אלה צריכים להיות בעלי ערך ללקוח ביכולתם המקצועית, במהירות הטיפול וביכולת פתרון בעיות, דבר הדורש מהארגון לעצב סביבת עבודה תומכת לנותני השירות ע"י תיעוד ושיקוף המידע הקיים על הלקוח, אוטומטיזציה של תהליכים, מתן סמכויות, וחיזוק הידע המקצועי.

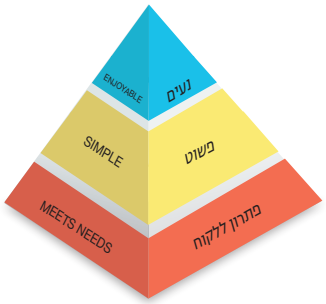
על אף מגוון ערוצי הקשר וריבוי השירותים העצמיים הלקוחות מצפים לשירות אישי, לחוויה עקבית בין הערוצים וליצירת המשכיות ביניהם. הציפייה היא שהארגון ילמד מהם ערוצי הקשר המועדפים על לקוחותיו ויידע לכוון את הלקוחות לערוץ הנכון בעבורם, בהסתמך על מורכבות הפנייה וחשיבותה. על מנת לדעת מהן העדפות הלקוחות, היכן יש אי שביעות רצון ומה נדרש לשפר, על הארגון להיות ארגון לומד, המודד את הפעילות מול הלקוח בכל ערוצי הקשר מנתח תדיר את הנתונים ומסיק מסקנות לשם שיפור המענה ללקוחותיו.

2 | שירות וחוויית לקוח

העשור השני של המאה ה-21 מוגדר עידן "חוויית הלקוח", ובו הדגש הוא כאמור על הציפיות המגוונות של מקבלי השירות. חוויית השירות היא האופן שבו הלקוח תופס את מכלול האינטראקציות עם הארגון בזמנים שונים. זוהי חוויה סובייקטיבית, וכוללת בחינת תהליך השירות הרציף בכל הערוצים. כך למשל ייתכן מצב שלקוח שנדרש לעמוד בקשר עם הארגון פעמים אחדות לשם השלמת השירות יהיה שבע רצון מכל אחד ואחד ממפגשי השירות בפני עצמם, אך עם זאת לא יהיה שבע רצון מחוויית השירות הכוללת בשל נוהלי העבודה הנוקשים או בשל יכולת מוגבלת לבצע פעולות בערוצים השונים. כלומר, חוויית הלקוח היא בחזקת "השלם גדול מסכום חלקיו" ובמקרה זה מסכום מפגשי השירות. הראייה הכוללת, ההמשכיות בתהליך, המענה המדויק על הצרכים המשתנים - הם אלה שיעצבו את חוויית השירות.

חוויית לקוח מחייבת התייחסות לצרכים המגוונים של הלקוח. הצורך המרכזי הוא מתן מענה לפניית הלקוח, ומלבד צורך בסיסי זה יש צרכים נוספים.

על פי מכון המחקר הבין-לאומי פורסטר אין די במתן מענה לצורכי הלקוח. כדי לייצר חוויית שירות חיובית יש לאפשר תהליכי קבלת שירות נוחים ופשוטים ולייצר הרגשה נעימה בקשר מול הארגון. במחקר The Outside In) Perspective On Customer Experience Jonathan Browne, Senior Analyst (June 3, 2013 מוצגת חוויית הלקוח כפירמידה בעלת שלוש שכבות, כל שכבה היא תנאי בסיסי להגשמת השכבה שמעליה. השכבה הראשונה, מייצגת מענה לצרכיו הבסיסיים של הלקוח, תוך שאנו מבינים כי ללקוחות שונים צרכים שונים. השכבה השנייה מייצגת את את הפשטות והנוחות במובן הפונקציונלי, והשכבה השלישית מייצגת את הרגש, האופן שבו אנו מגישים ללקוח את השירות בדרך מהנה ונעימה.



2.1 | תרבות שירות ארגונית כמפתח להצלחה

חוויית הלקוח מתחילה מ"הבית". חוויה חיובית של העובד בחיי היום-יום בעבודה מול עמיתיו ומנהליו תורגש בהתנהלות העובד מול הלקוח. טיב השירות שהארגון מעניק ללקוחותיו מושפע מאיכות תהליכי השירות בין היחידות למיניהן, זרימת המידע ביניהן והגמישות של כלל הארגון לשינויים. ארגון המנהיג תרבות ארגונית של שירות, שיחידותיו משתפות פעולה ומשתפות בידע לצורך מטרה ידועה, יצליח לתת שירות איכותי וטוב יותר.

תרבות ארגונית היא התשתית הערכית המעצבת את דפוסי ההתנהגות המקובלים בארגון ובהתאם לכך את ציפיות העובדים. התרבות הארגונית משפיעה על בחירת כיווני פעולה וקבלת החלטות, ועל בסיסה מקבלים עובדי הארגון זהות ארגונית ומחויבות הדדית להשגת המטרות הארגוניות.

תרבות ארגונית מתהווה באמצעות שפה (שפה ורבלית ושפת גוף), נראות (נראות פיזית, נראות העובדים) ופעולות (לדוגמה, הוקרה על מקרים מסוימים או סנקציות על מקרים אחרים).

על מנת ליצור תרבות שירות, חשוב שמנהל השירות יהיה מעורב ככל האפשר בהנחלת ערכי השירות פנימה וייצר מכלול התנהגויות המקיימות ומשמרות את ערכי השירות באופן גלוי וסמוי.

בהקשר זה מומלץ לבחון את הפעולות הפנימיות בארגון, הן ביחידות השירות והן ביחידות הארגון התומכות במתן שירות, על פי הערכים ועקרונות היסוד לשירות בשיתוף עם מנהלי היחידות בארגון.

יש כמה צעדים שעל הארגון לנקוט לשם יישום והטמעת התרבות הארגונית:

- **מחויבות ההנהלה להטמעת תרבות שירות בארגון** - עיצוב המציאות הארגונית על פי הערכים שנבנו תלוי קודם כל במנהלי הארגון. כל פעולה של ההנהלה מעבירה מסר ומייצגת ערך, גם אם לא נאמר כך במפורש. על כן, התמדה ואחידות במסרים שמעבירה ההנהלה בנוגע להתנהלות הרצויה הן מפתח ליצירת תרבות ארגונית או לשינוי תרבות קיימת לכיוון הרצוי בארגון.
- **בחינת מרכיבי השירות בקבלת החלטות** - הנהלה יוזמת ומקדמת, ששמה לנגד עיניה את תרבות השירות בכל החלטותיה ומהלכיה העסקיים ומקפידה ליישם אותה. כלומר, בכל החלטה או שינוי ייבחנו ההשפעות הנגזרות מהם על השירות ללקוח, כגון: רמת השירות, הפעולות הנדרשות מהלקוח, זמני הטיפול וכיוצא באלה.
- **שגרות יוצרות תרבות**- יצירת פורומים ומפגשים בהיררכיות הארגוניות. הפורומים עוסקים בשיפור ופיתוח השירות בארגון, בהוקרה פומבית על הצלחות, בקידום יוזמות ובהצעות לשיפור השירות מהשטח, בפעילויות חווייתיות ועוד.
- **שיווק פנים ארגוני של התרבות**- דגש על אופן העברת המסרים הכתובים וניסוחם, שמירה על נראות פיזית המשקפת את התפיסה, יצירת סיסמה לשירות, תמונה, או סמל המשמש קוד להבנת המצופה וחיבור להתנהגות הרצויה.

2.2 | תפיסת השירות הממשלתי בישראל

תפיסת השירות הממשלתי מתייחסת למקבלי השירות כאל "לקוחות", שמה את הציבור במרכז ומדגישה את התועלות במתן שירות מצוין. בהתאם לתפיסה זו, יתוו הלקוח וצרכיו את תהליכי העבודה ומפגשי השירות בגופי הממשלה וביניהם, ולא אילוצי היחידות הממשלתיות. נקודת ההתייחסות משתנה ממיקוד בשירותים ובתהליכים למיקוד בלקוח וצרכיו. תפיסת שירות ממשלתי הממוקד בלקוח ובצרכיו תתווה את הבסיס לשינויים בתהליכי העבודה בממשלה, ליצירת כלים תומכים לאספקת השירותים ולשינוי בהתנהלות נותני השירות.

2.3 | חזון השירות הממשלתי לציבור

- להיות ממשלה הפועלת למתן שירות קשוב, יזום ואפקטיבי בשיתוף בין יחידותיה.
- לראות בכל מקבלי השירות לקוחות בעלי העדפות וצרכים אישיים ולפעול לשיפור מתמיד בחוויית השירות.
- להעניק שירות זמין ונגיש על ידי עובדים מקצועיים ובשימוש באמצעים טכנולוגיים חדשניים.

2.4 | ערכי השירות הממשלתי לציבור

חזון השירות הממשלתי לציבור יוגשם במשרדי הממשלה בהתאם לערכים האלה:

- **רגישות:** מתן תשומת לב למאפייניו הייחודיים של כל אדם, הכלתו באופן אמפתי למציאת פתרון לפנייתו בצורה העניינית, היעילה והמכבדת ביותר, כולל הפעלת שיקול דעת נקודתי במקרים חריגים. התייחסות מיוחדת לאירועים הדורשים רגישות גבוהה (לדוגמה: פטירה/נכות/אבטלה). הלקוח וצרכיו המגוונים עומדים במרכז.
- **קבלת אחריות:** קבלת אחריות של גופי הממשלה לפעילותם תתבסס על שקיפות מלאה לתהליך השירות שבגינו פונה הלקוח ואחריות כוללת של נותן השירות על התהליך מנקודת ההתחלה ואילך באופן מקצועי ורציף. קביעת המדיניות, התהליכים והפעולות מול הלקוחות ייעשו באופן שבו ההיגיון העומד מאחוריהם שקוף וברור לציבור.
- **נגישות:** התאמת הסביבה, תהליכי השירות ואופן מתן השירות ללקוחות רבים ככל האפשר, באופן שוויוני, פשוט, בהיר וזמין.
- **אחידות במתן השירות:** מתן שירות בסטנדרטים ברורים ומובנים בכל גופי הממשלה, כדי לייצר רצף, עקביות וחוויית לקוח אחידה במפגשים עם גופי הממשלה.
- **שיתוף:** שיתוף הציבור כתהליך מובנה של בירור צורכי האוכלוסיות השונות, ובד בבד שיתוף מידע בין גופי הממשלה כתהליך מובנה המוביל לקיצור תהליכים, יסייעו לפעילות נותני השירות וגופי הממשלה וייצרו אמון בקרב לקוחות הממשלה. לקוח-שותף הוא לקוח שמקבל בהבנה שינויים בתהליכים או רגולציות, גמיש ומקדם באופן יזום רעיונות לשינוי ושיפור ומתקשר את החוויה החיובית גם לסביבתו.

לאור תפיסת השירות הממשלתית יפעל כל ארגון לגיבוש אסטרטגיית שירות שתוציא לפועל את התפיסה ואת ערכי השירות בפעילותו היום-יומית הייחודית מול לקוחותיו. מדובר בתהליך חוצה-ארגון ומורכב, המחייב רתימה של גורמים רבים. בנושא זה יעסוק הפרק הבא.

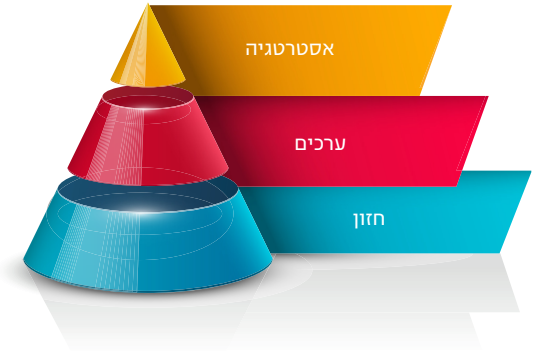
3 | אסטרטגיית שירות

בשנים האחרונות מרבים מנהלי ארגונים להשתמש במונח "אסטרטגיית שירות", לעתים בלי להתעמק במהותו ובמשמעותו. פרק זה יסביר מהי אסטרטגיית השירות, מדוע היא מהווה נדבך בסיסי והכרחי לפעילותו של הארגון ומהם השלבים והעקרונות לבניית אסטרטגיית שירות טובה.

אסטרטגיית השירות מבוססת על חזון הארגון וערכיו ומשמשת נתיב פעולה של הארגון להגשמתם ולהטמעתם. הגדרת אסטרטגיה ברורה מקדמת את השירות בארגון ומסייעת לנותני השירות להבין מה מצופה מהם במפגש השירות עם הלקוח.

כדי לממש את ייעודה, אסטרטגיית השירות צריכה להיות:

1. **תהליך כלל ארגוני מחייב** – הנהלת הארגון תהיה הגורם המניע של תהליך גיבוש אסטרטגיית השירות הארגונית, אך התהליך עצמו ישלב וישתף מגוון גורמים מרבדיו השונים של הארגון. בהתאם לכך, תהיה האסטרטגיה בסיס לתהליך שליישומו מגויסים ומחויבים כלל עובדי הארגון.
2. **תהליך מכוון לקוח** – בתהליך בניית אסטרטגיית השירות יפעל הארגון לזהות את קהלי היעד שלו, את צורכיהם, מאפייניהם, ציפיותיהם ואת ערוצי הקשר המועדפים עליהם ויתאים אליהם את פעילותו.
3. **תהליך ברור ותחום בלוחות זמנים** – על מנת שאסטרטגיית השירות תהיה בת מימוש ברמה היום-יומית עליה להיות מוגדרת בלוחות זמנים ובנויה ממשימות ברורות הניתנות למימוש.



3.1 | בניית אסטרטגיית השירות:

בניית אסטרטגיית השירות היא תהליך המבוסס על כמה שלבים כרונולוגיים:

שלב ראשון: ניתוח ומיפוי מצב קיים

שלב זה הוא שלב הלמידה, ובו על הארגון לערוך סקירה מדוקדקת עבור כל אחד משירותיו. במהלך סקירה זו יפעל הארגון לזהות את קהלי היעד שהוא נותן להם שירות, את צורכיהם, את מאפייניהם, את ציפיותיהם ואת ערוצי הקשר המועדפים עליהם. מידע זה ירכיב את תמונת צורכי הלקוחות של הארגון שאליה עליו להתאים את פעילותו.

שלב המיפוי יתבסס על מתודולוגיית למידה ואבחון הכוללת:

- ביקור ותצפית בערוצים הפרונטליים (לשכות וסניפים).
- הקשבה לשיחות במוקדים הטלפוניים.
- למידת אתר האינטרנט והשירותים.
- למידת חומרים כתובים: נהלים, תהליכי עבודה.
- ניתוח נתונים ודוחות.
- ראיונות וקבוצות מיקוד עם העוסקים בשירות: מנהלים, נותני שירות, מטה ועוד.

מתוך מתודולוגיית הלמידה והאבחון יפעל הארגון למפות ארבעה היבטים מרכזיים, שישפיעו בהמשך על גיבוש אסטרטגיית השירות:

1. מיפוי לקוחות

- ניתוח קהל הלקוחות – מיפוי לקוחות הארגון וביצוע חלוקה על פי מאפיינים עיקריים, צרכים ייחודיים לכל מגזר, סוגי פניות של כל קבוצה, כמות ותדירות.
- מיפוי מסע הלקוח – סקירת מסע הלקוח מול הארגון, על פי סדר כרונולוגי של התהליכים. מיפוי זה יאפשר לארגון להתעכב על כל תהליך ולבחון את יכולתו לתת מענה שלם ומלא.

2. מיפוי תהליכים

- מיפוי השירותים השכיחים.
- בחינת תהליכי השירות, מורכבותם (העברה ליחידות נוספות, הגעה פיזית, אישורים מיוחדים ועוד) ומשכי הטיפול.
- מיפוי דרכי ההתקשרות והיקפי השירותים בערוצים אלה.
- מיפוי לפי מגזרים (פרטי, עסקי, מייצגים וכו').
- מיפוי מקרים שבהם לא נמצא פתרון ללקוח ו/או מצבים שבהם לקוחות "נופלים בין הכיסאות".
- למידה מתוך "קול הלקוח": סקרי שביעות רצון, מכתבי תודה ותלונות.
- למידה מ"קו ראשון", נותני השירות במוקדים ובסניפים.

3. מיפוי ארגוני

- מיפוי רמת ההיכרות והמעורבות של כלל העובדים עם תהליכי השירות.
- מיפוי מערכות המידע ויכולתן לספק תמונה בזמן אמת על סטטוס תהליכי השירות.
- מיפוי מנגנוני מדידה וניטור המאפשרים למידה והבנה בנוגע להיקפים ולרמות השירות שנותן הארגון.

4. מיפוי חיצוני

- מידת העמידה בסטנדרט השירות הממשלתי.
- בחינת התפתחויות השוק.
- בחינת רגולציות וחקיקה בתחום.
- ביצוע סקר שוק (Benchmark).

שלב שני: גיבוש עקרונות האסטרטגיה

על בסיס התמונה שגובשה בתהליך המיפוי, הבנת האתגרים והקשיים מגיע הארגון בשל ומושכל לשלב גיבוש עקרונות האסטרטגיה – גיבוש העקרונות שאמורים לקשר בין פעילות הארגון לצורכי לקוחותיו ושעל בסיסם תיבנה אסטרטגיית השירות של הארגון.

שלב גיבוש העקרונות יבוסס על מבנים סיעור מוחות מונחים. במבנים יידונו צורכי הלקוחות והציפיות שלהם מהארגון וכן הכשלים והאתגרים במציאות מתן השירות. מבנים סיעור המוחות יהיו מבוססים על שני עקרונות מרכזיים:

1. **הרכב משתתפים מגוון** – חשוב שהמבנים יהיו מורכבים מקבוצות הטרוגניות של משתתפים, המציגים גישות, תפיסות שירות ואף תפיסות חיים שונות. על כן, יכילו המבנים מגוון רחב של משתתפים הבאים מתפקידים שונים, ממוקמים בדרגים שונים ובני גילים שונים. בנוסף, יכללו המבנים את עובדי הארגון, את לקוחותיו ואת לקוחותיו הפוטנציאליים. כך יהיה ניתן להפיק תובנות המתייחסות לשני הצדדים המעורבים במבנה השירות – הלקוח ונותן השירות.
2. **שיח פתוח ויצירתי** – במבנים סיעור המוחות יתנהל שיח פתוח, המעודד כל אחד ואחד מהמשתתפים בקבוצה להתייחס ולהעלות כל רעיון שעולה בדעתו בלי קשר לגילו, למקצועו, להשכלתו או למעמדו בארגון. המבנה ינוהל באווירה רגועה וחיובית שתקל על המשתתפים לבטא את עצמם בחופשיות.

מתוך מבנים אלו "יזוקקו" כאמור עקרונות האסטרטגיה ועל פיהם יפעל הארגון כדי להגשים את חזונו. כמו כן, העקרונות שיגובשו בעקבות המבנים יהוו תשתית להטמעת התפיסה החדשה בקרב העובדים. כך יוכל הארגון להטמיע את עקרונות האסטרטגיה באמצעות מיתוג ויצירת שפה ארגונית המבטאת את התרבות הנגזרת מהם.

שלב שלישי: בניית תכנית עבודה ליישום

התוצר הראשי מתהליך גיבוש האסטרטגיה הוא תכנית עבודה לטווח בינוני וארוך, המתרגמת את החזון ואת עקרונות השירות לפעולות אופרטיביות הנעשות בפעילות היום-יומית של הארגון.

תכנית העבודה תציג את השלבים ליישום, את התלות ההדדית ביניהם, מיהם הגורמים המבצעים כל שלב ולוחות זמנים ברורים וסבירים. ניתן כמובן לשלב כמה חלופות, בחלוקה על פי טווחי זמן: מידי/ קצר/ בינוני/ ארוך.

תכנית העבודה תנוהל כפרויקט בשלושה צירים:
1. **הגדרת אבני דרך** – פירוט הפעולות ליישום האסטרטגיה.
2. **ניהול הפרויקט** – הגדרת צוות היגוי, שגרות ניהול הפרויקט, לוחות זמנים ועוד.
3. **הטמעת האסטרטגיה** – נקיטת פעולות להטמעה.

תכנית העבודה תכלול נושאים המטפלים בהיבטים שעלו מן האבחון והמיפוי בראשית התהליך, למשל:

- **עדכון ותיקוף הגדרות תפקידים:** בחינת הגדרות וסמכויות התפקידים הנוכחיים והתאמתם למטרות ולאסטרטגיית הארגון כפי שהוגדרו.
- **הגדרת סטנדרטים ארגוניים למתן שירות:** הגדרת אמות מידה לאספקת שירות, התומכות בערכי השירות שהציב הארגון. הסטנדרטים שיגדיר הארגון יהיו בהלימה לסטנדרט השירות הממשלתי.
- **התאמת מערך המדידה:** עיצוב מדדי השירות הרלוונטיים ללקוחות ומדידה מדויקת שלהם, הם כלי השינוי וההטמעה המרכזיים העומדים בבסיס השירות היום-יומי.
- **עיצוב תהליכים:** בחינת תהליכים נוכחיים ומידת התאמתם לאסטרטגיה שהוגדרה. בהתאם לכך, ייערכו שינויים וייבנו תהליכים חדשים לשיפור השירות.
- **הגדרת מענה וטיפול בצמתים קריטיים בשירות:** הגדרה והבנה מעמיקה של "רגעי האמת" שבהם הארגון יכול לייצר חוויה חיובית ארוכת טווח ולהימנע מטרטור הלקוח, או מעיכוב מיותר בפניותיו.
- **הגדרת מיטבית של ערוצי הקשר על פי פילוח אוכלוסיית היעד:** התאמה או הוספה של ערוצי קשר חדשים לערוצים קיימים, ובחינת יעילותם.
- **בניית תהליכי פיתוח, למידה והכשרת עובדים:** בניית מערך הדרכה והכשרה שיגלם בכל תכניו את אסטרטגיית השירות של הארגון. תהליכים אלה ייתנו כלים לניהול השירות ויפתחו את מיומנויות השירות בקרב העובדים. פיתוח העובדים ייעשה באמצעות תפעול שוטף של הדרכות ותיקוף התכנים באמצעות מקרים מחיי היום-יום.

מומלץ לשלב בבניית התכנית יעדים שהארגון שואף להשיג בכל שלב ופרמטרים להצלחת התכנית. היעדים יהיו ארוכי טווח בתחום שביעות רצון הלקוחות, ויכללו יעדי ביניים שיהיו פשוטים ליישום. יישום והטמעת התכנית יהיו בהלימה לאוכלוסיות הייחודיות המטופלות בארגון. כמו כן, מומלץ לבחון את תכנית העבודה בפרקי זמן שיוגדרו מראש, על פי הפרמטרים שהוגדרו להצלחתה ולוודא כי המציאות אכן תואמת את התחזית והתוצאות המתקבלות תואמות לתוצאות שהארגון שואף אליהן.

3.2 | אמנת השירות

אמנת השירות היא ההסכם הכתוב בין הארגון ללקוחותיו – הדרך שבה הארגון מתחייב לנהוג כלפי הלקוח על פי תפיסת השירות שקבע להחיל על עצמו. אמנת השירות מגדירה באופן ברור ומדיד את רמת השירותים שהארגון מתחייב לה בפני לקוחותיו, את איכותם ואת הזמן המרבי הנדרש להשלמת הטיפול בכל שירות ושירות.

בניית אמנת השירות היא תהליך מורכב ובעל משמעות ארגונית רחבת היקף. לצורך כך, הארגון נדרש לפעול על פי מתודולוגיה סדורה ורציפה. מידע מקיף בנושא ניתן לקבל מן "המדריך לבנייה והטמעה של אמנת שירות ארגונית" שהפיקה היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור.

4 | ניהול ערוצי הקשר

עולם השירות החדש מחייב את הארגון להעניק חוויית לקוח טובה כפי שצוין בפרק מספר 2. חוויה זו נוצרת בין השאר על ידי מתן השירות בכמה ערוצים תוך סנכרון ביניהם ושמירה על רצף ועקביות השירות. כך ניתן ללקוח חופש הבחירה לקבלת השירות בזמן ובערוץ שנוחים לו.

האתגר העומד בפני ארגונים, בעקבות ציפייה זו, הוא להביא לידי הסנכרון בין ערוצי השירות. הדבר מצריך שיח רציף בין הגורמים האחראים על הערוצים תוך התבוננות ארגונית רוחבית, יצירת סטנדרטיזציה וקישוריות בין המערכות בהיבטי השירות והתאמת הערוצים לקהלים השונים.

סנכרון בין ערוצי השירות נקרא בענה המקצועית "שירות רב ערוצי" (Multi-channel service). פרק זה יעסוק בעקרונות השירות הרב ערוצי, במערכות התומכות ובהתאמת השירותים לערוצים השונים.

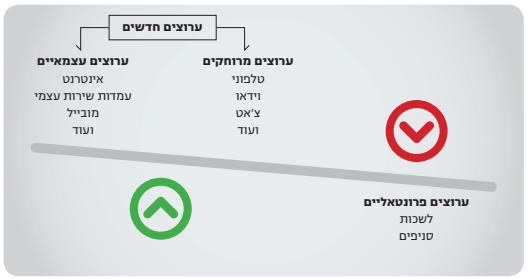
4.1 | התפתחות ערוצי הקשר

התפתחות הטכנולוגיה בעשורים האחרונים הובילה לגידול במספר הערוצים שדרכם ניתן לנהל אינטראקציות חברתיות ועסקיות. עד לפני שני עשורים וחצי רוב השירותים ניתנו אך ורק בערוץ השירות הפרונטלי על ידי לשכות וסניפים הפזורים גאוגרפית, מה שדרש מהלקוח הגעה פיזית לטיפול בעניינו. עם הזמן נכנס לעולמנו ערוץ שירות נוסף – הערוץ הטלפוני, או כפי שאנו מכירים אותו בשמו "מוקד השירות הטלפוני". ערוץ זה התפתח מאוד, צבר תאוצה והפך לערוץ השירות המרכזי.

בעשור האחרון, בעיקר בזכות חדשנות והתפתחות טכנולוגית שלוותה ברגולציה מתאימה, נוספו ערוצי שירות חדשים: אתרי אינטרנט, אפליקציות, רשתות חברתיות, SMS, צ'ט, עמדות לשירות עצמי ועוד. כל אלה מאפשרים ללקוח לצרוך את השירות מרחוק, באופן עצמאי ובזמן שנוח לו.

התפתחות ערוצי השירות החדשים הובילה בשנים האחרונות לירידה בביקוש לשימוש בערוץ השירות הפרונטלי. כיום גם ארגונים גדולים, בירוקרטים ורגישים כמו בנקים וקופות חולים מעודדים שימוש באתר האינטרנט ובמוקדים הטלפוניים כחלופה להגעה פיזית לסניפים.

התפתחות השירות העצמי מאפשרת לארגון לתת שירותים בזמינות ובנגישות גבוהה יותר, מקלה על הלקוח לקבל את השירות ומאפשרת חיסכון בעלויות לארגון.



4.2 | עקרונות השירות הרב ערוצי

ריבוי ערוצי השירות שהתפתחו עם השנים ודרישת הלקוח לחוויית שירות טובה מחייבים כיום גופים נותני שירות לנהל שירות רב ערוצי. ניהול השירות הרב ערוצי מתבסס על שלושה עקרונות מרכזיים שעל הארגון לוודא שיתקיימו:

1. **בחירה** – על הארגון ליצור תמהיל ערוצים המאפשר לכל לקוח לבחור ערוץ על פי העדפותיו. כך למשל הלקוח יכול לעשות פעולה מהדרך באמצעות הטלפון הנייד או במחשב מהבית, להשתמש במענה הטלפוני האנושי או בצ'ט מול נציג בהתאם לצרכיו, לרצונותיו ולסיטואציה שהוא נמצא בה.
2. **עקביות** – על הארגון להיות אחראי לאחידות המידע הניתן בכל ערוצי השירות. עקביות המידע תבוא לידי ביטוי בכך שבכל אחד מערוצי השירות יינתן אותו המידע, באותה תצורה (לרבות תרשימים ופריטים ויזואליים), תוך התנסחות בשפה אחידה והקפדה על שימוש באותם מונחי יסוד. בהתאם לכך, כל עדכון במידע ייעשה במקביל בכל ערוצי השירות.
3. **המשכיות** – על הארגון לאפשר ללקוחותיו לפנות לקבלת שירות באמצעות ערוץ מסוים ולהמשיך בערוץ אחר מהנקודה שבה סיים. כך יוכל הלקוח להתקדם בפנייתו לקבלת שירות עד תום בכמה מקטעי זמן ובכמה ערוצי שירות לפי צרכיו. עיקרון זה מחייב את הארגון לבנות מערכת שתאפשר מעבר מידע בין ערוצי השירות וניהול הערוצים כמקשה אחת.

4.3 | חוויית לקוח בדיגיטל

מטרתו של השירות הרב ערוצי היא לייצר חוויית שירות טובה, המתבטאת בשירות נוח, זמין, יעיל ואפקטיבי. התרשים המוצג בחלק זה מציג אלמנטים המשפיעים על חוויית הלקוח; אלמנטים שעל פיהם "בוחן" הלקוח את כדאיות השימוש בערוצי השירות הדיגיטליים.

ידידותיות	תוכן	נגישות	בטחון	התאמה אישית
• פשטות באיתור וקבלת מידע וביצוע פעולות • אחידות במבנה, בשפה, במראה • כלים תומכים למשתמש	• נגישות לתוכן חשוב • שימוש בשפה ברורה • אופן הצגת התוכן	• זמינות השירות • אפשרויות ליצירת קשר • תמיכה בשפות	• תחושת התמצאות בניווט • משוב על פעולות	• התאמת המידע לסוגי משתמשים שונים

תחושה חיובית כוללת תניע את המשתמש לעשות שימוש חוזר בערוצים אלה ואף לשדל את הקרובים לו לעשות כך גם כן. מאידך תחושה שלילית כוללת בנוגע לאלמנטים הללו תגרום ללקוח לזנוח את הערוצים ה"חדישים" המוצעים לו ולדבוק בערוצי השירות המסורתיים, כגון הגעה אל מרחבי השירות הפרונטליים או שימוש במוקדים הטלפוניים.

4.4 | תפיסת ה-Omni-Channel

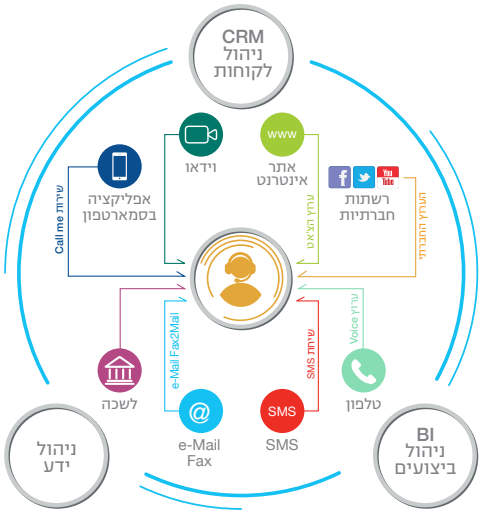
השלב הבא ביצירת חוויית שירות ללקוח הוא היכולת לייצר פרסונליזציה במתן השירות ללקוח בערוצים השונים.

Omni Channel היא תפיסת שירות פרו-אקטיבית, שמתבססת על למידת הלקוח היחיד וצרכיו ופועלת למלא אותם באופן יזום, בלי להמתין לפניית הלקוח. על פי התפיסה על הארגון להתחקות אחר המסלולים שעובר הלקוח בקשריו עם הארגון תוך הצעת השירות הרלוונטי לו, בעיתוי הרלוונטי לו ובערוצי השירות הרלוונטיים ללקוח. כך הוא מספק לו חוויית שירות אישית ברמה גבוהה דרך מגוון ערוצי שירות.

כדי ליישם את תפיסת ה-Omni Channel הארגון נדרש להיות בתהליך של למידה מתמדת מפורטת ומקיפה של התנהגות לקוחותיו ולקוחותיו הפוטנציאליים, להבין באילו "צמתים" בחייהם הם עשויים להזדקק לכל אחד מהשירותים שהוא מציע ולפעול בהתאם כדי לספק להם אותם ב"דחיפה" בערוצי השירות הרלוונטיים. כמו כן, יש לארגון אתגר של סנכרון מוחלט בתוכני השירות בערוצים שונים.

4.5 | מערכות טכנולוגיות תומכות ברב-ערוציות

יישום מוצלח של הניהול הרב ערוצי תלוי ונתמך בכמה מערכות טכנולוגיות מרכזיות המהוות תשתית אינטגרטיבית לניהול משותף של הערוצים השונים:



מערכות ניהול קשרי לקוחות CRM:
מערכת CRM מאפשרת לארגון לנהל את הקשר עם הלקוח על ידי תיעוד האינטראקציות ואיסוף המידע על הלקוח ועל היסטוריית הפניות שלו, בכל ערוצי השירות (מוקד טלפוני, מרחב שירות פרונטלי ואתר האינטרנט) ובכלל היחידות. התיעוד משמש לטיפול ולמתן שירות המשכי ומותאם למאפייניו ולצרכיו וכבסיס ליצירת מאגר מידע ניהולי. בכך תומכת המערכת בקבלת החלטות, בייעול מפגש השירות, מסייעת בצמצום בירוקרטיה ויוצרת שירות יזום ואחיד ללקוח.

מערכת ניהול ידע:
מערכת המאפשרת איסוף, מיון וקטלוג של מידע רב הנצבר בארגון. באמצעות מערכת זו המשתמשים יכולים לשלוף את המידע המבוקש בקלות ובמהירות. המידע הנאסף במערכת יכלול קשת רחבה של פריטי מידע: נהלים פנימיים, תהליכי עבודה, מוצרים, תסריטי שיחה, סימולציות לנותן השירות ועוד. המערכת מאפשרת לנותני השירות למסור ללקוח ביעילות מידע מהימן, מלא ומדויק וכך לסייע לו בקבלת המידע הדרוש לו.

BI - Business Intelligence בינה עסקית:
מערכת המאפשרת בקרה שוטפת ואיכותית לבחינת הביצועים בערוצים השונים בכל רמות התחקור. מערכת ה-BI כוללות כלים ושיטות לאיסוף, לשילוב (אינטגרציה) ולניתוח של נתונים ומידע אופרטיביים על הפעילות. כל זאת מתאפשר בזכות קישור בין כלל המערכות הרלוונטיות תחת מערכת אחת.

המערכת מאפשרת בין היתר סינון מידע רלוונטי מתוך כמויות הנתונים הקיימות, איתור מגמות וקשרים, ניתוח מידע ועוד. המערכת מתממשת באמצעות ממשק לכלל המערכות התפעוליות של הארגון והפקת דוחות ביצוע של כל המדדים שהוגדרו בחתכים הנדרשים.

4.6 | התאמת השירותים לערוצים

ארגונים רבים מבינים כיום את הערך הרב שיש לערוצי השירות העצמי הן בפן התפעולי והן בפן השירותי, ועל כן שואפים לספק יותר ויותר שירותים באמצעות הערוצים הדיגיטליים והחדשים. הרחבה מסוג זה צריכה להיעשות בצורה מושכלת, לאחר מיפוי מדוקדק של ערוצי השירות העומדים לרשות הארגון ושל השירותים שהוא נותן. לאחר המיפוי יהיה אפשר לבצע הצלבה ולהתאים כל שירות לערוצים הרלוונטיים לו. מדובר בתהליך של כמה שלבים:

שלב א' – בחינת היצע ערוצי השירות הקיימים:

תחילה על הארגון לבחון מהם ערוצי השירות האופציונליים בנקודת זמן מסוימת, תוך התמקדות במאפייניהם ובהתאמתם לסוגי שירות שונים. מתוך מיפוי זה יהיה ניתן בשלבים הבאים לקבל החלטה מושכלת לגבי הכנסת ערוץ שירות חדש, או לחלופין לגבי הרחבת מתן שירות מסוים בערוצים אחרים. הטבלה שלהלן מציגה את ערוצי השירות המקובלים הנהוגים כיום (עת כתיבת מדריך זה) ואת מאפייניהם:

סוג הערוץ	ערוץ	נגישות	יתרונות	זמינות	דוגמה
פרונטליים	לשכה/ סניף	תלוי בפיזור הגאוגרפי.	• קשר אישי "פנים מול פנים" • ביצוע פעולות מורכבות תוך קבלת הכוונה וסיוע מנותן השירות.	מוגבלת לשעות פעילות ספציפיות.	הפקת דרכון חדש, הגשת בקשה לקצבה.
מרוחקים	טלפוני	גבוהה – ניתן לקבל שירות מכל מקום.	• ערוץ שכיח • ערוץ שמאפשר ניהול שיחה מתגלגלת עם נציג אנושי • One Stop Shop ללקוח • קבלת מידע יזום ואישי.	מוגבלת לשעות פעילות ספציפיות.	מידע, תשלומים.
	צ'ט	גבוהה – ניתן לקבל שירות מכל מקום. מתאים גם לכבדי שמיעה.	• מהיר יותר במתן השירות מהערוץ הטלפוני. • ערוץ שמאפשר ניהול שיחה מתגלגלת עם נציג אנושי. • מאפשר ללקוח קבלת שירות ללא הסקסת עיסוקין/עשיית דברים במקביל.	מוגבלת לשעות פעילות ספציפיות, אלא אם כן יש צ'ט אוטומטי.	
	וידאו- צ'ט	מצריך אמצעים טכניים מסוימים מדורש השירות. מתאים לאנשים עם מוגבלות שמונעת מהם להגיע פיזית לקבלת השירות.	מאפשר מפגש פרונטלי באופן וירטואלי ללא צורך בהגעה פיזית לסניף שירות.		ערוץ שירות זה ניתן למימוש רק אם ללקוח יש אמצעים לחיבור וידאו.
עצמיים	עמדת שירות עצמי	גבוהה (תלוי בפיזור הגאוגרפי) אם ממוקמת בזיקה לצורך (דואר/מרכזי קניות/עיריות).	• קבלת מסמכים מקוריים. • חיסכון לארגון. • הלקוח פועל באופן עצמאי. • יכול לקבל הסברים לפי הקצב שלו. • הלקוח יכול לקבל סיוע והדרכה בשאלות נפוצות באופן עצמאי. • אם העמדות ממוקמות בשטח ציבורי (למשל קניון או תחנת דלק) ניתן להרחיב את זמינות השירותים אל מעבר לשעות קבלת הקהל.	• גבוהה • הלקוח אינו תלוי בשעות הפעילות של הארגון.	חידוש רישיון רכב.
	אינטרנט ומובייל	ניתן לקבל את השירות מכל מקום.	• מידיות. • הלקוח עצמאי ומקבל הסברים בקצב שלו. • הלקוח יכול לקבל סיוע והדרכה לשאלות נפוצות. • כלי שכיח – כיום מרבית האוכלוסייה מחוברת לאינטרנט ו/או מחזיקה בטלפון חכם.	• גבוהה • הלקוח אינו תלוי בשעות הפעילות של הארגון.	מידע ותשלומים תשלום עבור עובד משק בית לביטוח לאומי.

- יכולת השלמת הפעולה במלואה בערוצים.
- האם יש אילוצי רגולציה (זיהוי לקוח וכו')?
- BENCHMARKING – בחינת היישום של פעולות זהות בארגונים מובילים.
- האם לצורך קבלת השירות על הלקוח להיות נוכח פיזית?
- מי יכול לבצע את התהליך – האם הלקוח או בא כוחו?
- האם נדרש לצרף לביצוע התהליך מסמכים או תעודות כלשהן?
- האם נדרש תשלום עבור התהליך? ואם כן, מהו אופן התשלום?
- מהו משך הזמן הנדרש לסיום התהליך?
- האם נדרשת מעורבות הלקוח גם בזמן ביצוע פעולות ב-Back Office?

לאחר שהארגון התייחס לנושאים הללו עליו "לשקלל" את כלל הממצאים שהפיק בשלושת השלבים, כדי להתאים בין תהליכי השירות לערוצי קשר רלוונטיים להפעלתם. דרך מומלצת לשקלול הממצאים לשם קבלת החלטה מיטבית היא על ידי ריכוז הממצאים בטבלה. הטבלה תסייע לנו להציג אילו תהליכים יכולים להיות מיושמים באיזה ערוץ.

4.7 | היערכות ארגונית להרחבת שירותים באמצעות ערוצי שירות חדשים

לאחר שהתקבלה ההחלטה על הרחבת שירותים לערוצי שירות נוספים, נדרש הארגון לביצוע המלאכה תוך התחשבות והיערכות בכל הממדים הרלוונטיים. להלן נפרט את ההיבטים שהארגון נדרש להתייחס אליהם בעת הרחבת שירות לערוצי שירות חדשים:

אפיון המערכת
- ✓ הגדרת יעדים ומדדים.
- ✓ אפיון מימוש הצ'ט באתר האינטרנט, איך ייראה חלון הצ'ט, שעות פעילות...
- ✓ אפיון ממשק הנציג "בנק תשובות", תסריטים, טפסים וכו'...

היערכות ארגונית
- ✓ משאבים נדרשים.
- ✓ פרופיל נותן השירות.
- ✓ מערך תומך.

הערכות תפעולית
- ✓ אפיון מפורט של תהליך העבודה.
- ✓ התאמת השירות לתקנות הנגישות.
- ✓ תהליכי בקרה ומדידה.

שלב ב'– בחינת המצוי – ערוצי הקשר בארגון:

בשלב זה יבצע הארגון מיפוי של ערוצי השירות שכבר עומדים לרשותו מתוך כלל הערוצים הפוטנציאליים. במיפוי זה תינתן התייחסות עבור כל אחד מהערוצים המצויים גם לאלמנטים כמו: אילו שירותים הוא מספק ומה היקפם מכלל פעילותו, שעות פעילותו, היקפי שימוש, כמות כוח האדם הפועל לתפעול ולתחזוקת הערוץ והמערכות התומכות המשולבות בתפעולו. בעשותו כך, ייצר הארגון לעצמו מעין מפה הפורסת בפניו את המצב המצוי.

להלן טבלה המדגימה כיצד צריכה להיראות מפה שכזאת:

ערוץ השירות	פרונטלי	מוקד טלפוני	אתר אינטרנט	IVR	צ'אט	עמדת שירות עצמי	אפליקציה סלולארית	סה"כ היקף פניות עבור שירות
זמינות	ימים א'-ה' בין השעות 8:00-13:00	ימים א'-ה' בין השעות 8:00-18:00	תמיד	תמיד	ימים א'-ה' בין השעות 8:00-18:00	תמיד	תמיד	
עלות תקן כוח האדם הנדרשת למפעל ותחזוק הערוץ	15	40	8	0.5	10	1	2	
מערכות המחשוב המשולבות במימוש הערוץ	CRM BI מע' לניהול תורים	CRM מוקד ידע מע' זימון תורים	CRM מע' זימון תורים -	CRM מוקד ידע -	CRM מוקד ידע BI מע' זימון תורים	- - -	CRM מע' זימון תורים -	
דרוש פניות בשנה עבור שירות א'	200,000	300,000	189,000	-	20,000	39,000	-	748,000
דרוש פניות בשנה עבור שירות ב'	15,500	-	-	-	1,777	1,924	-	19,201
דרוש פניות בשנה עבור שירות ג'	78,000	112,000	-	-	2,570	1,844	-	194,414
דרוש פניות בשנה עבור שירות ד'	8,651	4,500	-	-	-	152	-	11,203
דרוש פניות בשנה עבור שירות ה'	173,256	182,475	114,233	120,997	-	45,000	15,975	651,936
דרוש פניות בשנה עבור שירות ו'	165,565	155,643	134,526	45,533	-	-	32,411	523,667
דרוש פניות בשנה עבור שירות ז'	12,001	-	4,592	431	-	-	78	17,012
סה"כ היקף פניות בשנה	640,863	754,618	442,260	166,961	24,347	87,920	48,464	2,165,433

השירות ניתן באמצעות הערוץ

השירות אינו ניתן באמצעות הערוץ

שלב ג' – הרחבת השירותים לערוצי שירות חדשים:

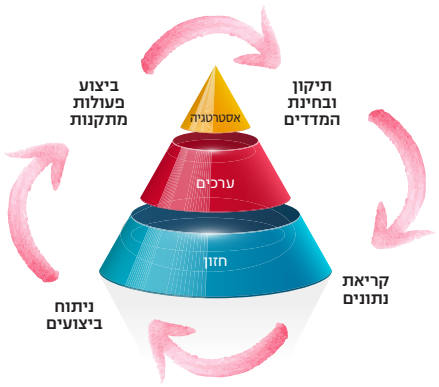
בהינתן המידע שהתקבל בשני השלבים הקודמים, הארגון יכול בשלב זה לבחון בחינה מפוכחת יותר משמעויות ותועלות של פעילויות כמו הפעלת ערוץ שירות חדש או לחלופין הרחבת שירותיו לערוצי שירות נוספים. בהתאמת הפעולות והתהליכים לערוצים יש להתייחס לנושאים האלה:

- התאמת אופי השירות לערוץ: פעולות מורכבות הדורשות מגע אישי וביטחון בפעולה ישולבו בערוצים המסורתיים (האנושיים). מאידך, פעולות פשוטות, קצרות ותכופות ישולבו בערוצים הישירים (דיגיטליים).

הדרכה והכשרה
- ✓ הכשרת נותני השירות הייעודיים.
- ✓ הכשרה על המערכת.
- ✓ הכשרה במיומנויות כתיבה.
- ✓ הדרכת מנהלים על דוחות.

הקמה
- ✓ הכנת תשתיות.
- ✓ הקמת המערכת.
- ✓ תכנון עלייה לאוויר.
- ✓ הפעלה שוטפת.

5 | מדידה ובקרה



קריאת נתונים – למידת הנתונים כפי שמשתקפים מהדוחות הנשלפים ממערכות השירות. על מנת לקרוא את הנתונים קריאה נכונה ומדויקת על מנהל השירות להכיר את הפרמטרים ואת המדדים, לדעת מה הם מייצגים ועוד.

ניתוח ביצועים – תחקור מעמיק של הנתונים והבנתם, זיהוי מגמות. בחינת הפערים מול היעדים שנקבעו ובחינת הסיבות האפשריות לפערים.

ביצוע פעולות מתקנות – לאור ניתוח הביצועים מחליטים על הפעולות שיש לנקוט על מנת לשפר את הנתונים במדידה הבאה.

פעולות מתקנות הן מכלול הפעולות שעושה המנהל כדי לשפר את העמידה ביעדים, בהתאם למדד שרוצים לשפר. למשל משך שיחה ארוך מהיעד, נגשה לשפר בעזרת האזנות לשיחות, תצפיות למפגש שירות, הדרכות וכו'.

חשוב לזכור: המדידה אינה כלי בקרה בלבד. מטרתה המרכזית היא להניע לפעולה מתקנת כדי להצליח יותר בפעם הבאה.

תיקוף המדדים – חשוב לבדוק ממדידה למדידה, האם המדדים אכן משקפים את האסטרטגיה. ייתכן שנרצה להתמקד במדד מסוים על חשבון מדד אחר, ועוד.

בפרקים הקודמים דנו בחשיבות ניהול השירות והדרכים ליישומו. בפרק זה נתמקד בתהליכי המדידה והבקרה המסייעים למנהל השירות בניהול השוטף ובתכנון העתידי.

תהליך שוטף של מדידה ובקרה מאפשר לנו כארגון לבחון האם יש הלימה בין האסטרטגיה, המטרות והיעדים שהגדרנו ובין התהליכים והתוצאות בפועל, האם המשאבים הרבים שהשקענו בחשיבה, בתכנון ובביצוע נושאים פרי, האם זיהינו מגמות ואילו פעולות נקוט על מנת לשמר ולשפר את היעדים שהצבנו.

5.1 | מדידה כתרבות ארגונית

תהליך המדידה נועד להניע לפעולה, ולא לעסוק במספרים עצמם. מדידה מגדירה את מה שהארגון מעוניין להשיג על פי חלוקה לנושאים עיקריים, ומשמשת בסיס חיוני לניהול בהצגת תמונת מצב עובדתית רחבה לכלל הביצועים.

מעצם היותו של תהליך המדידה כלי אינטגרלי בליבת הניהול של הארגון, מתחייב כי הוא יהיה תהליך מתמשך, המתנהל בשקיפות כלפי כלל הגורמים המעורבים ומייצר שפה אחידה בין מנהלים לעובדים. כשהארגון מצליח להטמיע תרבות של מדידה ושקיפות בכל יחידותיו, מתרחש תהליך של למידה, שיפור, חידוש והתאמה לצורכי הלקוחות.

תהליך מדידה המתנהל בשקיפות מייצר יתרון נוסף – תחרות חיובית בין יחידות ובין עובדים ורצון ושאיפה של כלל הגורמים הנמדדים לשפר ולהציג נתונים טובים.

5.2 | תהליך המדידה

תהליך המדידה הוא תהליך של ארבעה שלבים, ובמסגרתו הארגון בוחן את העמידה ביעדי השירות שהציב לעצמו. ואלה ארבעת השלבים:

1. קריאת נתונים.
2. ניתוח ביצועים.
3. ביצוע פעולות מתקנות.
4. תיקוף המדדים.

התהליך הוא מחזורי, שכן תיקוף המדדים והעמדת יעדים הם תולדה של תחקור ההישגים ובקרה מתמדת אחר אפקטיביות המדדים והיעדים להשגת החזון ויעדי הארגון, וחוזר חלילה.

בתהליך זה, על שלביו השונים, מעורבים כל מיני גורמים בהיררכיה הארגונית. החל בהנהלת הארגון, המעורבת בשלב קביעת החזון והאסטרטגיה (כפי שמתואר בפרק 3), דרך גזירת היעדים והמדדים לביצוע על ידי הנהלה באגפים למיניהם, וכלה בשלב ניתוח הנתונים והבנתם. הנתונים משלבים גם את השקפתם של מנהלי הביניים וגורמי הביצוע בטרם ההחלטה על פעולות כאלה או אחרות. להלן נפרט את שלבי התהליך:

מדידה אפקטיבית תהיה מדידה פשוטה, המדדים הנמדדים יהיו בהירים לכל ולכל מדד יקבע יעד.

לצורך כך, על הארגון לעשות כמה פעולות חשובות, שעל חלקן דובר בפרקים הקודמים:

- הגדרת חזון וייעוד הארגון.
- קביעת מדדים אסטרטגיים הנגזרים מחזון זה.
- הגדרת יעדים כמותיים למדדים.
- בחינת ביצועים על בסיס קבוע והגדרה ברורה לשגרות דיווח ובקרה.
- הנעה לפעולה על בסיס הנתונים שנאספו.
- זיהוי חולשות ואיתור חוזקות על בסיס ניתוח הנתונים וגזירת פעולות ותהליכים מתקנים.

5.3 | קביעת מדדים

שלב מרכזי ומשמעותי בתהליך הוא קביעת המדדים, כלומר מהם הנושאים המביאים לידי ביטוי בצורה הטובה ביותר את מימוש האסטרטגיה. למשל אם הארגון חרט על דגלו לצמצם ככל הניתן את תחנות הטיפול בלקוח, אחד המדדים שייבחנו יהיה סגירת מעגל טיפול במגע אחד; ארגון שבחר אסטרטגיה שלפיה יתמקד בגבייה, אחד המדדים שייבחנו יהיה גבייה; ארגון שמבקש להעביר את השירותים שהוא נותן לעולם המקוון, יתמקד במדד שיעור הפניות המקוונות; וכך הלאה.

המדדים מגוונים וכוללים לרוב מדדים תפעוליים, מדדי איכות ומדדי זמינות. לצורך תהליך קביעת המדדים מומלץ לעבוד לפי כמה עקרונות מנחים:

- שיתוף – שיתוף מנהלים ודרג ביצוע בתהליך קביעת המדדים.
- פשטות – שימוש במדדים מובנים, פשוטים וברורים.
- ישימות – הגדרת יעדים בני השגה וריאליים המותאמים לכל יחידה.
- זמינות – יש להקפיד על זמינות המידע ועל הגדרת מה שנמדד וכיצד מודדים זאת. אין לקבוע מדד שיש קושי לבחון את השגתו.
- גיוון – יש להגדיר כמה מדדים מעולם התוכן הנמדד. שילוב של מגוון מדדים יציג תמונה ברורה ומקיפה יותר מכל מדד בנפרד.

להלן דוגמאות למגוון מדדים מתחומים שונים:

מדדי שירות:

- שיעור מענה/טיפול בפניות – מספר ושיעור הפניות באחוזים שנענו מתוך כלל הפונים שהגיעו למרכז השירות.
- זמן המתנה ממוצע – משך הזמן מרגע כניסת הפונה ועד למתן שירות ע"י נציג מטפל.
- רמת שירות – שיעור הפניות שנענו תוך מספר מסוים של דקות מסך כל הפניות שהתקבלו במערך השירות.

- זמן טיפול ממוצע בפנייה – הזמן שעבר מתחילת נתינת השירות ועד סיום הטיפול בפנייה (סגירת מעגל טיפול).
- שיעור פניות שנסגרו במגע ראשון – שיעור מכלל הפניות שבהן ניתן טיפול מלא באמצעות מפגש אחד.

הנתונים עבור מדדים אלה יושגו ממערכות ומכלים ניהוליים תומכים, כגון מערכות ניהול תורים, דוחות נלווים, מערכות CRM וכד'.

מדדי יעילות:
- שיעור תעסוקה באחוזים – סה"כ הזמן המושקע בטיפול בפניות לקוחות מסך זמן העבודה.
- מספר טיפולים בשעה – מספר הפניות שבהן טיפל נותן השירות בשעת עבודה בממוצע (מספר פניות מטופלות ביחס לשעות עבודה).
- שיעור זמן בשיחה/במתן שירות פרונטלי – שיעור הזמן שנציגים נמצאים בשיחה/מפגש מול לקוח מסך זמן העבודה.
- שיעור הזמן בהפסקה – שיעור הזמן שנציגים נמצאים בהפסקה מסך זמן העבודה.

מדדי איכות ומקצועיות:
- הערכת מפגש שירות – מתן ציון לאיכות המפגש באמצעות האזנה לנציג ומתן ציון להערכה.
- מבדקי ידע – ציון בחינות מקצועיות שוטפות לבחינת ידע.
- שיעור הפניות שנעשו בהן התייעצויות – כמות הפניות שנעשו התייעצויות עם גורם מקצועי/בכיר, מכלל הפניות שלהן ניתן שירות במערך השירות.
- שביעות רצון לקוחות – סקר שביעות הנערך בקרב הלקוחות או לקוח סמוי.
- שביעות רצון עובדים – סקר שביעות רצון בקרב העובדים.

מדדי האיכות והמקצועיות ימדדו על ידי: מבדקי ידע, הקשבות ותצפיות, לקוח סמוי וסקרי שביעות רצון לקוחות. תמונה מלאה של כלל פעילות הארגון תוכל להתקבל בעזרת מדידת כל ערוצי הקשר מול הלקוח. בכל ערוץ קשר יימדדו היבטים שונים של סוגי המדדים. להלן כמה ערוצי קשר מרכזיים בהתייחסות למדדים הרלוונטיים.

דוגמה:

מדד	מוקד טלפוני	קבלת קהל	תקשורת כתובה	אתר אינטרנט
שיחות/פניות נכנסות	✓	✓	✓	✓
שיעור מענה	✓	✓	✓	✓
זמן שיחה/טיפול	✓	✓	✓	
זמן סיום טיפול בפנייה	✓	✓	✓	
שיעור פנייה להמשך טיפול	✓	✓	✓	
שיעור שיחות חוזרות	✓	✓	✓	
שיעור תעסוקת נציג	✓	✓	✓	
מופע לקוחות	✓	✓	✓	
זמן המתנה	✓	✓	✓	✓
שיעור הפעולות המבוצעות באופן עצמאי	✓			✓

5.4 | קביעת יעדים

המדד הוא הפרמטר למדידת תוצאות ותפוקות עיקריות, והיעד הוא הנתון הכמותי הנבחן על ידי הארגון למדידה. קביעת היעד הוא תהליך חשוב ויש לעשותו באופן שקול על בסיס ארבעת הצעדים הבאים:

1. ניתוח נתוני עבר – מהו הנתון הכמותי במצב הקיים ולאן אנו רוצים להגיע?
2. השוואה לגופים דומים בארץ ובעולם ביחס למצב עמידתם בפרמטר הנמדד.
3. ציפיות לקוחות – מתוך תשאול לקוחות וסקרי שביעות רצון.
4. מתן יעד זמני, ותיקופו לאחר 3–6 חודשים.

חשוב לזכור, כי היעד צריך להיות אפשרי אך מאתגר, ועל מנת לעמוד ביעדים יש להציב יעד העומד על כ–120%.

בשביל להצליח ולהשפיע על יכולתם של העובדים לעמוד ביעדים, יש חשיבות רבה לגזירת היעדים. למשל: אם היעד השנתי הוא X, עלי לחלקו לחודשים (בהתאמה לעונתיות ולבחינת נתוני שנים קודמות) ולעקוב אחרי העמידה ביעד החודשי. מנהל צוות שירצה לעמוד ביעד החודשי, יחלק את היעדים לשבועיים עבור עובדיו וכן הלאה.

יעדים חכמים – כיצד?

תשומת לב ניהולית – הצבת יעדים דורשת מהמנהל הסתכלות מעמיקה ומחושבת. על המנהל להימנע מהצבת יעד כלאחר יד ללא בחינת העמידה בו, כדי להימנע ממצב שאנשי הצוות יתקשו לראות כיעד גורם ומנתב.

יעדים מאתגרים – ייתנו לחברי הצוות מוטיבציה להשיגם. שים לב כי יעד "גבוה" מדי הוא יעד "מתסכל" – "מה שלא אנסה לעשות לא אצליח לעמוד בו". יעד נמוך מדי גורם לאנשים שלא להתאמץ. **ולכן הצבת יעדים צריכה להיות אפשרית אך מאתגרת.**

5.5 | ניתוח נתונים וביצוע פעולות מתקנות

לאחר איסוף הנתונים והצגתם, נדרש הדרג הניהולי לנהל שגרת בקרה ולימוד מובנה ע"י ניתוח נתונים בפורומים רלוונטיים, כגון: מנהלי יחידה, אחראי מדידה ובקרה וכדומה. תוצרים של תהליך זה מהותיים ללמידה והתייעלות של היחידה בדרך להגשמת היעדים.

הארגון צריך לבחון וללמוד:

- מהן הסיבות לכך שלא הושגו היעדים (תהליך למידה), כיצד ניתן לחזק את נותני השירות או לחלופין לשפר תהליכי עבודה תוך כדי מתן כלים תומכים.
- גורמים להצלחה שאפשר ללמוד מהם מהי הדרך האפקטיבית לביצוע תוך כדי שיתוף ידע בין יחידות לצורך למידה מהצלחה.

על מנת שמנגנון המדידה והבקרה יהיה אפקטיבי ויניב תוצאות ליחידה יש לקבוע כמה דברים:

1. מיהם הגורמים האחראים בארגון על תחום המדידה ועל הוצאתו לפועל.
2. מהי תדירות המדידה.
3. הענקת סמכויות ביצוע וכלים להפעלת מערך המדידה לגורמים האחראים.
4. פרסום נתוני תוצאות המדידה באמצעות פלטפורמת שיתוף ידע ארגונית – הדבר יאפשר לכל יחידה נמדדת לבחון את ביצועיה ביחס ליעדים וביחס ליחידות נותנות שירות אחרות.

5.6 | מערכות וכלים למימוש תהליך מדידה

לשם בחינת הביצועים יש צורך בכלים ייעודיים שיאפשרו בקרה שוטפת ואיכותית. כלי מרכזי המאפשר מימוש יכולות אלה הוא מערכת BI – Business Intelligence – בינה עסקית שבה דנו בפרק 4.

בהטמעת מערכת BI הארגון נדרש להגדיר:

- דוחות ביצועיים על פי המדדים השונים (מדדי יעילות, שירות, איכות).
- רזולוציות תחקור – הגדרה ברורה מהם ה–ACTION ITEMS.
- רזולוציות מדידה (מה נמדד ? מי נמדד? איזו תקופה נבחנת?).
- דיווח, אסקלציה והתראות.
- מנגנון של פעולות מתקנות.
- בניית שגרות בקרה ומדידה – שגרות דיווח בקרה וניתוח מגמות בפעילות על כלל ההיבטים.

שים לב:

מערכת BI היא כלי חשוב המסייע בביצוע מדידה כוללת ואיכותית. עם זאת היעדר מערכת BI אינו מונע מהארגון לבצע מדידה. ניתן להפיק דוחות ממערכות כגון CTI, IVR, CRM ולעבדם לצורך בקרה.

6 | פיתוח ההון האנושי

ההון האנושי העוסק במתן שירות לציבור משמש ממשק מרכזי ואינטנסיבי בין הארגון ללקוחותיו, ועל כן יש חשיבות רבה לפיתוחו. פיתוח ההון האנושי מקבל משנה חשיבות לנוכח המגמות שעליהן הצבענו בפרקים הקודמים. ערוצי הקשר הרבים מחד גיסא והמידע העצום והמגוון מאידך גיסא מחייבים את הארגון להעמיד בפני נותני השירות אמצעים שיתמכו במתן השירות ויוודאו שהמידע יהיה מהימן.

מצופה מנותני השירות בכל המעגלים להיות בעלי כישורים רבים, מקצועים הן במיומנויות השירות והן בתוכן המקצועי, בעלי יכולת ביטוי ושליטה במדיות השונות להבנת התמונה הכוללת של רצף השירות. הדבר מקבל משנה תוקף במקרים שהלקוח חשוף למידע ומגיע למפגש השירות כאשר הוא מצויד בידע רב.

הארגון אחראי להקים מערך הכשרה ופיתוח אשר יטמיע בעקביות את ייעוד הארגון, את חזונו, את ערכיו ואת תפיסת השירות שהוא מקדם. מערך זה כולל שלבים אחדים, החל במיון וקליטת העובד, דרך הכשרתו הראשונית וכלה בפיתוחו בשוטף תוך לימוד החומר המקצועי והדרכות בנושא מיומנויות לניהול מפגש שירות.

פיתוח מקצועי שוטף, תוך התאמה לכלים שירותיים נדרשים, ייצר נותני שירות מוכשרים ושבעי רצון מיכולתם להתנהל במציאות הדינמית והמורכבת של מתן השירות כיום.

6.1 | תהליך הכשרת נותני השירות בארגון

הכשרה ראשונית לעובד חדש בארגון מקנה כלים במגוון תחומים: עולם הידע המקצועי, נוהלי עבודה, מיומנויות שירות, תפעול מערכות ועוד. ההכשרה כוללת תקופת הסתגלות, קליטה והיכרות עם הארגון ברמה החברתית והארגונית.

קליטת עובד תכלול רכיבים בנושא תפיסת השירות הארגונית, והיחידות נותנות השירות יהיו שותפות להכשרת העובדים יחד עם אגף ההדרכה ואגף משאבי האנוש. בין היתר יש לתת דגש שוטף על חיזוק והעצמה של מיומנויות "רכותי", דוגמת היכולת להקשיב, להיות אמפתי לרגשות, להעדפות ולצרכים של הלקוחות וליזום מהלכים לשיפור השירות ותהליכי העבודה.

ההכשרה משלבת תהליכי למידה פרונטליים ומתודולוגיית OJT - On The Job Training, שלפיה העובד משתתף בתהליך למידה בתנאי מציאות בעמדת העבודה, תוך כדי הדגמה וחונכות. תהליך הכשרה איכותי ואפקטיבי יכין את העובד לעבודה עצמאית, העומדת בסטנדרטים של הארגון.

ההכשרה נחלקת לחמישה רכיבים:

1. **אוריינטציה לארגון וליחידה הקולטת** – מטרת האוריינטציה ליצור הזדהות של העובד החדש עם הארגון כדי שירגיש מחויבות ומוטיבציה לתרום להצלחת הפעילות. במסגרת האוריינטציה תהיה היכרות עם הארגון ותכולת את המרכיבים האלה:
   - חזון הארגון.
   - ערכי התרבות הארגונית.
   - תפיסת השירות.
   - מבנה ארגוני ופעילות האגפים.
   - סיור באגפים וביחידות.
   - סיפורי מורשת ואבני דרך בהתפתחות הארגון.
   - "פני הארגון לאן?"– תהליכים משמעותיים עתידיים.
2. **הדרכה יחידנית** – תהליך למידה יחידני המבוסס על מתודולוגיה אינטגרטיבית. משלב תרחישים פוטנציאליים במסגרת התפקיד וכולל הדרכות, למידה עצמית, תרגול, תצפיות/הקשבות ומשחקי תפקידים. ההדרכה ניתנת בידי כמה גורמים: מדריך, חונך/עובד ותיק ומנהל. כדי שעובד חדש במערך שירות ייתן מענה מיטבי ללקוחות הפונים, הוא נדרש לשלוט בארבעה תחומים:
   - תכנים מקצועיים.
   - מערכות תומכות.
   - נוהלי עבודה.
   - תפיסת שירות ומיומנויות שירות.

   בהדרכה היחידנית העובד לומד את ארבעת התחומים בדרך אינטגרטיבית. ההדרכה מדמה באמצעות הדמיות ומשחקי תפקידים מצבי אמת ותרחישים אפשריים שעמם יתמודד העובד בעבודתו השוטפת.
3. **חניכה** – חניכה היא תהליך למידה שנועד להטמיע את תוכני ההדרכה ולתת כלים לעובד לעבודה עצמאית. מטרת החניכה להקנות לעובד תחושת שייכות חברתית ו"נאוות יחידה" כלפי היחידה שבה יעבוד, להפנים ולהטמיע ערכים, נורמות וכללי עבודה ביחידה.

   התהליך מבוצע בלמידה OJT בעמדת העבודה ושותפים לתהליך חונך ונחנך, הפועלים בצוותא להשגת המטרה. לאיכות הקשר שביניהם תהיה השפעה קריטית על איכות החניכה.

   החניכה היא חלק מרצף תהליך ההכשרה. היא מחברת בין הנלמד בהדרכה ובין הביצוע בשטח ומכאן חשיבותה של החניכה בארגון בכמה היבטים:
   - העובד לומד לפתח כישורים ויכולות לביצוע מיטבי של תפקידו.
   - העובד לומד לסגל נורמות התנהגות בארגון.
   - החניכה תורמת רבות לדרך שבה יפתח העובד משירות, נאמנות ותחושת שייכות לארגון.
   - החניכה תורמת להשתלבותו החברתית של העובד בארגון.
4. **הסמכה** – ההסמכה היא חלק מתהליך הכשרת עובד חדש ונעשית באמצעות תצפית/הקשבה לפעילות העובד החדש ע"י מנהל היחידה. ההסמכה היא בעצם אסמכתא מהמנהל כי העובד מוכן לעבודה עצמאית ותם פרק הכשרתו. על כן, במהלך ההסמכה יוודא הממונה כי העובד שולט במיומנויות השירות הנדרשות, בנוהלי העבודה, במידע מקצועי ובתפעול המערכות הממוחשבות.

   ההסמכה תבוצע לאחר שהעובד עבר מספר מספק של ימי חניכה, בהתאם למורכבות התפקיד, ולאחר שהעובד שחנך אותו מאשר כי הוא מוכן לעבודה עצמאית.
   המנהל המסמיך ימלא טופס סיכום הסמכה ויפרט בו את מידת הצלחתו של העובד בכל הפרמטרים הנמדדים.

   אם החליט המנהל שהעובד אינו מוכן לעבודה עצמאית, ימשיך העובד בחניכה ממוקדת בזמן ובנושאים. המנהל יעדכן את העובד בהמשך תהליך החניכה ובנושאים להתמקדות. בתום פרק הזמן שהוחלט יבצע המנהל משוב הסמכה נוסף.
5. **ליווי ראשוני** – כדי לדאוג לקליטה מסודרת של העובד ובד בבד לאפשר התנהלות שגרתית ככל שניתן ללא פגיעה בפעילות השוטפת, מומלץ כי את העובדים החדשים ילוו עובדים ותיקים בימים הראשונים לעבודתם העצמאית. אם נקלטו כמה עובדים חדשים בו זמנית הם יישבו יחד באזור מרוכז תוך שהם מלווים בידי חונך ותיק, והוא יענה על שאלותיהם וייעץ להם במהלך הפעילות.

   על המנהל להיות קשוב ולהתעדכן בקשייהם של העובדים החדשים בנושאים ספציפיים, ולנקוט פעולות כדי לגשר על הפער במהירות האפשרית.

6.1.1 | מדדי אפקטיביות לתהליך ההכשרה הראשוני

מומלץ לקבוע מדדי אפקטיביות לתהליכי הדרכה בכלל ולתהליך ההכשרה בפרט, בשל היותו משמעותי וחשוב להשתלבותו של העובד החדש בשגרת העבודה ובעמידה ביעדים הנדרשים ממנו. להלן כמה מדדים לבחינת אפקטיביות ההכשרה:

- בוחני ביניים במהלך ימי הקורס.
- מבחן מסכם ביומו האחרון של הקורס.
- הערכת המדריך בהתאם להתנהלות המשתתף בקורס ואבחון כלל המיומנויות הנדרשות ממנו כנותן שירות.
- קבלת משוב מסכם ממשתתפי הקורס בנוגע לאפקטיביות שלו.
- שיחות אישיות בין המשתתפים לצוות ההדרכה במהלך הקורס.
- שיחות אישיות בין המשתתפים למנהלים הקולטים במהלך הקורס.

בהתאם לתוצאות מדדים אלה יש להחליט על המשך הפעילות הנכונה הנוגעת להכשרת הנציג.

6.2 | הכשרת מנהלים במערך שירות לקוחות

מנהלים בארגונים נדרשים למלא משימות מורכבות: הנחלת התרבות הארגונית, הובלה לעמידה ביעדים, הוצאת האסטרטגיה הארגונית מן הכוח אל הפועל, פיתוח ההון האנושי וייצור הצלחות רבות. על אחת כמה וכמה מורכב הניהול והתפעול במערכי שירות לקוחות, מאחר שמדובר בעולם דינאמי ומורכב. הדבר דורש מנותני השירות התמודדות בעבודה עם מגוון ערוצים.

הכשרה ייעודית לבעלי התפקידים הייחודיים במערכי השירות דורשת תהליך מסודר של הקניית ידע, מיומנויות וכלים לצד פיתוח תפיסת תפקיד מתקדמת.

בעלי התפקידים במרכזי שירות (פרונטליים/טלפוניים) ונושאי ההכשרה הנדרשת:

1. מנהל היחידה (סניף/מוקד).
2. מנהל אגף/ אחראי משמרת.
3. ראש צוות.
4. מדריך.

מנהל היחידה

נושא	דגשים
תרבות שירות והנחות יסוד	• מגמות בעולם השירות. • הקשר בין "תפיסת שרות" ו"חוויית לקוח" וכיצד מתרגמים את ערכי השירות לעשייה יום-יומית. • כלים בניהול מפגש שירות- ניהול פגישת שירות אפקטיבית, הקשבה ללקוח, אבחנה בין "רצון לצורך", סגירת מעגל הטיפול, דגשים לשרות פרונטלי וטלפוני.
תפיסת תפקיד מנהל השירות	• הגדרת תפקיד מנהל שירות – בחינת רכיבי התפקיד, כישורים ומיומנויות נדרשות. • לקוחות פנים ערכים וציפיות. • יעדי שירות וחוויית הלקוח הנדרשים כקווים מנחים לפעילות השוטפת.
שגרות בניהול מוקד	• גיוס ומיון כ"א – דגשים במיון כוח אדם לעולם השירות, הדמיות ריאיון ודגשים באבחון אנשי שירות. • הכשרה והדרכה לנותני שירות – כיצד בונים פרק הכשרה ייעודי לנותן שירות (תוכן מקצועי, שליטה במערכות טכנולוגיות, תהליכים ונוהלי עבודה ומיומנויות שירות לקוחות). • מפת מדדים ויעדים – ה"מצפן" של המוקד/סניף. • שגרות ניהול תדירות – כיצד נערכות ומתנהלות שגרות עבודה התומכות ומניעות להשגת היעדים (תדריך, ישיבות צוות, פגישות עבודה, נוהלי דיווח וכד'). • משוב ובקרת איכות – כלים ישימים בניהול משוב תדיר ונקיטת פעולות מתקנות בדרך להשגת היעדים.
מפגש דילמות ניהוליות מנהל-עובד ניהול מנהלים כפיפים	• דילמות מעולם התוכן שבין מנהל המוקד לכפופים לו. • סימולציות מעולם התוכן של ניהול מנהלים כפופים – האצלת סמכויות, גבולות אחריות וסמכות, מתן "חכות" ולא "דגים", מתי להמליץ ומתי לחייב, השגת תוצאות בדרכים שונות. • כיצד לפתח מנהל כפיף, הנעת מנהלים.
מיפוי וניהול ממשקים	• מיפוי ממשקי העבודה. • כיצד יוצרים שיתוף פעולה בעבודת הממשקים.
פניות שרות מורכבות	• הטיפול בפניות שירות מורכבות. • פניות בהסלמה לטיפול מנהל. • דילמות ניהוליות מנהל-לקוח. • סקרי שביעות רצון לקוחות - קריאה, ניתוח והסקת מסקנות אופרטיביות.
תצפית במוקד שרות	• תצפית במוקד שירות לקוחות בארגון או בארגון אחר. • מפגש עם פונקציות ניהוליות.

מנהל אגף/ אחראי המשמרת

נושא	דגשים
הגדרת תפקיד האחמ"ש	• מרכיבי התפקיד מול הלקוחות (מנהל מוקד, ראש צוות, נציג). • אתגרים בניהול משמרת. • תכונות, מיומנויות וכלים נדרשים להצלחה.
מתודולוגיה לניהול משמרת	• מונחים ומושגים מעולם ניהול משמרת (מפת המדדים של המוקד, תהליך מדידה ובקרה, פרמטרים למדידה וכו'). • שגרת ניהול משמרת תוך הגדרת סט פעילויות לביצוע: o פתיחת משמרת. o מהלך משמרת. o סיום משמרת. o קבלת הנציגים. o ניהול אי זמינות. o ויסות עומסים. o טיפול בתקלות.
מערכות כלים לניהול משמרת אפקטיבית	• קריאת נתונים ממסכי ה-RT – חשיבות וניתוח. • דוחות היסטוריים – הנעה לפעולה.
התמודדות עם דילמות ואתגרים	• תרגול של דילמות ניהוליות מעולם התוכן של האחמ"ש מול ממשקים: נציג, מנהל, עמית וכו'.
תרגול טאקטי בניהול משמרת	• קריאת נתונים. • ניתוח נתונים. • תכנון ביצוע פעולות מתקנות. • סימולציות בשטח.
תצפית במוקד שרות	• תצפית במוקד שירות לקוחות בארגון או בארגון אחר. מפגש עם פונקציות ניהוליות (מנהל מוקד, אחראי משמרת), תצפית על במת האחמ"ש תוך התרשמות מאופן ניהול מוקד שירות אחר.

ראש צוות

נושא	דגשים
כניסה לתפקיד ניהולי	• תהליך כניסה לתפקיד הניהולי. • מרכיבי תפקיד המנהל והתכונות והמיומנויות הנדרשות. • שלבי תכנון תהליך כניסה לתפקיד.
שגרות ניהול	• הגדרת שגרות הניהול: o ניהול משימות. o ניהול אנשים. o שגרות מדידה ובקרה. • למידת שגרות מרכזיות: o תדריך. o ישיבת צוות. o פגישת עבודה. o מדידה ובקרה. o חניכה ומשוב לעובד.
מיומנויות ניהוליות	• תקשורת בין-אישית. • עמידה מול קהל ופרזנטציה. • חניכה ניהולית. • משוב לעובד.
תצפית במוקד שירות	• תצפית במוקד שירות לקוחות בארגון או בארגון אחר. מפגש עם פונקציות ניהוליות (מנהל מוקד, מנהלי צוותים), תצפית הקשבות והתרשמות מאופן ניהול צוות במוקד שירות אחר.

מדריך

נושא	דגשים
תפיסת תפקיד המדריך	• תפיסת התפקיד של המדריך. • מרכיבי התפקיד. • תכונות וכישורים נדרשים.
שגרות הדרכה וחניכה	• חשיבות ההדרכה בארגון. • תוכנית חניכה למדריך. • עקרונות לתצפית ומשוב. • עקרונות לעבודה עם טופס משוב/דף תצפית.
כלי הדרכה	• לימוד כלי הדרכה. • מערך שיעור. • מצגת. • תסריטי שיחה. • סימולציות. • התמודדות עם קבוצה.
פרויקט אישי	• בניית הדרכה מקצה-לקצה (מערך, מצגת, נלווים) והעברתה במסגרת הקורס.

יש לזכור: התפקידים ותוכני ההכשרה המובאים להלן הם בגדר המלצה. הארגון נדרש לבצע התאמה בתוכני ההדרכה לבעלי התפקיד לפי המבנה הארגוני הספציפי ובהתאם למאפייני הפעילות של יחידת השירות הרלוונטית.

6.3 | שגרות ניהול שוטפות

מערכי קשרי לקוחות הם מורכבים ודינמיים. לאינטראקציות ולמפגשי השירות המתרחשים במערכים אלה השפעה רבה על תדמית הארגון ועל שביעות רצון הלקוחות.

הפעילות היום-יומית במערך קשרי הלקוחות אינטנסיבית. נותני השירות מתמודדים עם יישום מדיניות, עם תהליכים ונהלים, ובה בעת נדרשים להתמודד עם מגוון לקוחות, שלהם צרכים שונים וציפיות לקבל שירות בסטנדרט גבוה. על מנת לעמוד ביעדים ולהשיג את תפיסת השירות הרצויה יש לנהל את השירות באופן מתוכנן ומובנה. ניהול מסוג זה מתאפשר באמצעות הטמעת שגרות הניהול. שגרות ניהול הן הפעולות שנוקטים המנהלים בתדירות קבועה מול עובדיהם, הן באופן אישי והן כצוות, כדי להקנות לנותן השירות כלים להתמודדות עם הפעילות היום-יומית, לצמצם את שחיקתו ולשמור על ההתמודדות השוטפת במתן השירות ללקוח. כל זאת כדי לקדם יוזמות ומהלכים ארגוניים לשיפור השירות.

בחלק זה נתייחס לשגרות הניהול העיקריות: הדרכה שוטפת, חניכה ומשוב, תדריך, ישיבת צוות ועוד. תוכן השגרות ישתנה ויתעדכן בהתאם לרובד הניהולי המבצע. עם זאת, חשוב לציין כי בכל רובד ניהולי יש לנהל את השגרות באופן מובנה ורציף.

6.3.1 | הדרכה שוטפת

שילוב הדרכות מקצועיות באופן שוטף בשגרת הפעילות של עובדי הארגון מאפשר לשמר את הידע המקצועי תוך הקניית ידע חדש, להקנות מיומנויות לניהול מפגש שירות, לשפר את איכות חיי העובד במתן השירות ולהעמיק את ההיכרות עם תהליכי העבודה והממשקים למיניהם.

יש כמה סוגי פעילויות הנכללים במערך ההדרכות השוטפות שארגון מפעיל:

- הדרכה מקצועית חודשית – בישיבת צוות או באופן ייעודי, אחת לחודש, תינתן הדרכה בנושא מקצועי. ההדרכה יכולה להיות חלק מהטמעת תהליך חדש או העשרת ידע בנושא קיים.
- היכרות עם סביבת העבודה – כחלק מהרחבת הראייה המקצועית של העובד באמצעות היכרות עם ממשקי עבודה שונים, תהליכי עבודה ופונקציות שונות בארגון, מומלץ לאפשר ביקורים של העובד ביחידות פעילות אחרות של הארגון.
- תחקיר מוקיר – למידה מתוך הישגים היא תמריץ לעידוד למצוינות. מומלץ להציג ניתוח אירוע של הצלחה בשירות, שממנו לומדים כלל העובדים בתהליך של שיתוף והפריה הדדית. זאת כדי ליישם ע"י הכלל במענה השוטף ללקוחות.
- הדרכה יחידנית – הדרכה אישית בנושא מסוים המותאמת אישית לעובד ולצרכיו.
- סדנאות – פיתוח מיומנויות "רכות" ע"י סדנאות ללמידה ותרגול.
- למידה עצמית – למידה באמצעות לומדות (מצגות, מערכות למידה).

6.3.2 | משוב

משוב לעובד לאחר הקשבה ו/או תצפית על התנהלותו בעת אינטראקציה מול לקוחות הוא כלי ניהולי בתהליך של "אחד על אחד" בין המנהל והעובד, ונועד לשפר את ביצועיו, לחזק את מיומנויות השירות שלו ולהשלים ידע מקצועי חסר. המנהל יתכנן במסגרת תכנית העבודה החודשית מועדים לביצוע הקשבות/תצפיות לצוות העובדים.

מטרות ההקשבה ו/או התצפית:
- בקרת איכות של מפגשי השירות של העובד עם לקוחות.
- איתור חולשות וחוזקות של העובד במתן השירות.
- יצירת תהליך למידה אפקטיבי לצמצום פערים במקצועיות העובד ובמיומנויות השירות.
- חיבור שוטף של מנהל היחידה לנושאים העולים מהמפגש עם הלקוחות, כדי לאתר קשיים וכשלים ולשפר תהליכים נדרשים.

תדירות מומלצת:
- משוב אחד עד שניים בחודש לעובד עלפי ותק ורמת שירות ומקצועיות.

מיסוד התהליך:
- הצגת נושא ההקשבה והמשוב בישיבת צוות והדגשת מטרותיו וחשיבותו.
- הצגת התועלות בתהליך.
- הצגת טופס המשוב לעובדים תוך התמקדות במבנה השיחה.

בתהליך המשוב ניתן להטמיע באופן האפקטיבי ביותר את מודל "ניהול מפגש שירות", המייצר חוויית שירות טובה ונעימה, פתרון ומענה לצורכי הלקוח, ומסייע ביצירת תחושת ביטחון בשירות. זאת על ידי תרגול של מרכיבי המודל והמיומנויות הנדרשות.

6.3.3 | ישיבות צוות

ישיבות הצוות הן כלי ניהולי חשוב, שבאמצעותו מנהל היחידה מעביר מסרים ניהולייים ומקצועיים, ומתעדכן מול עובדיו בשוטף ובקשיים, אם ישנם, העולים מתוך עבודת השטח. ישיבות הצוות חשובות מאוד בהיבט של הנעת עובדים ושיפור ביצועים.

ישיבות הצוות יתכנסו בתדירות קבועה. חשוב לפנות להן את הזמן ולדאוג לנוכחות מלאה של המשתתפים. ההחלטות והעדכונים שיתקבלו בישיבה יתועדו בפורמט סיכום הישיבה.

מטרות ישיבת הצוות:
- שיפור ביצועים.
- השגת יעדים.
- יצירת מסגרת קבועה ופתוחה להידברות.
- יישור קו ואחידות בין העובדים.

תדירות:
- אחת לשבועיים–חודש.
- משך: שעה–שעה וחצי.

מבנה ישיבה מומלץ:
- התכנסות – וידוא הגעה של כלל המשתתפים.
- עדכון שוטף – עדכון העובדים בנהלים, בנושאים ובאירועים חדשים בארגון וביחידה.
- יעדים – עדכון הצוות בהישגי החודש הקודם, השבוע שחלף, עדכון בתוכנית עבודה והפעולות המתקנות לעמידה ביעדים בחודש הבא. לרבות הצגת נתונים, אירועים חריגים וכו'.
- הנחיה מקצועית – הדרכה בנושא מקצועי על פי צורך, או דיון בסוגיה מול לקוח שממנה הצוות כולו יכול ללמוד.
- במה לצוות – מתן אפשרות לצוות להעלות סוגיות לדיון או בקשות.

6.3.4 | תדריך

התדריך הוא כלי ניהולי חשוב להעברת מסר אחיד וברור לעובדים. באמצעות התדריך ניתן להעביר לקבוצת עובדים מסרים בנושאים מגוונים, כגון ידע מקצועי, נהלים, כללי התנהגות, וידע כללי על אודות היחידה בפרט, והארגון בכלל.

התדריך ניתן בתחילת יום (ובתחילת כל משמרת במוקדים) ומשמש פתיח לתחילת יום העבודה, המכין את העובד למענה ולכניסה חלקה ככל שניתן למשמרת.

מטרות התדריך:
- הקניית ידע לעובדים בנושאים חדשים והדגשת נהלים קיימים.
- העברת מסרים ובהם יעדים ומצב העמידה בהם.
- הקניית כלים להתמודדות.
- אחידות במסרים הניהוליים והמקצועיים.
- חידוד הידע המקצועי ושיפור מיומנויות שירות.

תדירות מומלצת:
- יומית – פעמיים בשבוע.
- משך – 10–15 דקות.

7 | מילון מונחים

אמנת שירות – אמנת שירות היא הצהרה כתובה שבה נותן השירות חושף את מדיניות השירות שלו כלפי לקוחותיו. נותן השירות מפרט באמנה את תכולת השירותים שהוא מספק, את היקפם ואת התנאים למתן כל אחד מהשירותים. כמו כן, באמנה מציג נותן השירות את רמות השירות שעליהן הוא מתחייב לאספקת השירותים, ומשתמש במונחים ברורים ומדידים. למידע נוסף ראה פרק 3.2.

אסטרטגיית שירות – אסטרטגיית שירות מבוססת על חזון הארגון וערכיו ומהווה את נתיב הפעולה של הארגון ליישומם. בניית אסטרטגיית שירות היא תהליך כלל ארגוני מורכב, שמעורבים בו הנהלת הארגון ועובדיו, קהלי הלקוחות וצורכיהם, ערוצי הקשר והשירותים למיניהם. הגדרת אסטרטגיה ברורה תקדם את השירות בארגון ותסייע לנותני השירות להבין את המצופה מהם במפגש השירות עם הלקוח. למידע נוסף ראה פרק 3.

הדרכה שוטפת – הדרכות מקצועיות ל"אורך חיי העובד". זאת כדי לשמר את הידע המקצועי תוך הקניית ידע חדש, להקנות מיומנויות לניהול מפגש שירות, לשפר את איכות חיי העובד במתן השירות, ולהעמיק את ההיכרות עם תהליכי העבודה והמשקים השונים. למידע נוסף ראה פרק 6.2.

הכשרה בכניסה לתפקיד – הכשרה ראשונית לעובד חדש בעת כניסתו לתפקיד, מקנה כלים במגוון תחומים: עולם הידע המקצועי, נוהלי עבודה, מיומנויות שירות, תפעול מערכות ועוד. ההכשרה הראשונית היא בבחינת תקופת הסתגלות, קליטה והיכרות עם הארגון ברמה החברתית והארגונית. למידע נוסף ראה פרק 6.1.

חוויית לקוח – חוויית לקוח היא האופן שהלקוח תופס את מכלול האינטראקציות עם הארגון. חוויית הלקוח היא סובייקטיבית וכוללת הסתכלות עבור רצף תהליך השירות בערוצים השונים. העשור השני של המאה ה–21 מוגדר עידן "חוויית לקוח" ובו הדגש המרכזי הוא הצרכים המגוונים של הלקוח. הצורך המרכזי הוא מתן מענה לבקשה שלשמה פנה הלקוח, תוך התייחסות לנוחות ולמשטות בתהליכי קבלת השירות וההרגשה שנוצרה אצל הלקוח בעקבות כך. עוד על חוויית לקוח בפרק 2.

ערוצי שירות – ערוצי השירות הם האמצעים שדרכם מתקשר הארגון עם לקוחותיו ולהיפך. כיום התפתחות הטכנולוגיה מייצרת מגוון ערוצי קשר מלבד הערוצים המסורתיים (הערוץ הטלפוני והערוץ הפרונטלי). בין אלה גם ערוצי שירות עצמיים, שם הלקוח יכול לקבל שירות בעצמו ללא צורך במפגש עם נותן שירות, ובהם אתר אינטרנט, יישומון (אפליקציה), קיוסק שירות ועוד. למידע נוסף ראה פרק 4.

שגרות ניהול – שגרות ניהול הן כלל המפגשים של הפונקציות הניהוליות עם המנהלים ועם נותני השירות. במפגשים אלה המנהלים יחנכו, ידריכו וילוו את הכפופים להם במטרה לקדמם. שגרות הניהול העיקריות במערכי שירות יכללו חניכה ניהולית לקידום המקצועיות של העובד באמצעות התנסותו ב"שטח", ישיבות צוות להעברת מסרים ניהוליים ומקצועיים ולגיבוש הצוות, ותדריך "טקס" כניסה למשמרת, שנועד לחידוד הידע המקצועי, ליישור קו ולהדגשת נושאים למיקוד למשמרת. למידע נוסף ראה פרק 6.

שירות רב ערוצי – ריבוי ערוצי השירות שהתפתחו עם השנים ודרישת הלקוח לחוויית שירות טובה, מחייבים כיום גופים נותני שירות לנהל שירות רב ערוצי. שירות רב ערוצי הוא הסנכרון בין ערוצי השירות (Multi-channel service), המאפשר ללקוח לקבל שירות מכל מקום, בזמן שנוח ללקוח

ובערוץ המתאים לו. כך הוא יכול להתחיל אינטראקציה עם הארגון בערוץ אחד ולהמשיכה בערוץ אחר על פי העדפותיו. למידע נוסף ראה פרק 4.

תרבות ארגונית – תרבות ארגונית היא התשתית הערכית המעצבת את דפוסי ההתנהגות המקובלים בארגון ומתהווה באמצעות שפה, נראות ופעולות. התרבות הארגונית משפיעה על בחירת כיווני פעולה וקבלת החלטות, ועל בסיסה עובדי הארגון מקבלים זהות ארגונית ומחויבות הדדית להשגת המטרות. על מנת ליצור תרבות שירות נדרש לייצר מכלול התנהגויות המשמרות את ערכי השירות כחלק מהתרבות הארגונית. למידע נוסף ראה פרק 2.1.

Omni Chanel – **Omni Chanel** היא היכולת לייצר פרסונליזציה במתן השירות ללקוח בערוצים השונים באופן יזום. על פי תפיסה זו על הארגון ללמוד את צורכי הלקוח היחיד ולהתחקות אחר המסלולים שהלקוח עובר בהם בקשריו עם הארגון. בתהליך כזה הארגון יכול להציע ללקוח את השירות הרלוונטי לו, בעיתוי הרלוונטי לו ובערוצי השירות הרלוונטיים לו ולספק לו חוויית שירות אישית ברמה גבוהה דרך מגוון ערוצי שירות – למידע נוסף ראה פרק 4.4.

שירות ברשויות המקומיות

תפיסה ומתודולוגיה

ד"ר גלעד ארנון
ורד מרון

ינואר 2019 שבט תשע"ט

איכות השירות המוניציפלי – למה ואיך?

תכלית קיומה של הרשות המקומית הוא אספקת שירותים למתגוררים בה ולבאים בשעריה: בעלי עסקים, תיירים ובעלי עניין נוספים. היחידות השונות הפועלות ברשות המקומית מופקדות, כל אחת, על תחום מסוים; עובדי היחידות האלה – מהזוטרים ועד המנהלים הבכירים - הם בעלי ידע מקצועי וניסיון מצטבר, והם ממלאים את תפקידיהם בהתאם להנחיות ולדרישות המקצועיות. משאבים רבים מושקעים בלמידת תחומי הידע והעיסוק המוניציפליים, שהם תנאי לעמידת הרשות ביעדיה. חשיבה ומאמץ רבים משקיעה כל רשות מקומית גם בבניית סל שירותים העונה על צרכי לקוחותיה, כך שיהיה מגוון, נגיש ובעלויות סבירות.

הלקוח בעידן המודרני אינו מסתפק בכך. לא די לו בשירות עצמו: פינוי אשפה, חינוך, רווחה, תרבות וכו'. הוא מצפה כיום **לאיכות בשירות**: להתחייבות ידועה מראש ללוחות זמנים, למתן מענה מהיר בערוצים דיגיטליים, לזמינות השירותים, להנגשת המידע המתאים לו בהתאם לפלח האוכלוסייה שלו ובזמן אמת. הוא יודע מהן זכויותיו ומעונין שישאלו לדעתו וישתפו אותו בקבלת ההחלטות. יותר ויותר תושבים מצפים היום לתקשר עם הרשות המקומית שלהם מהבית, בשעות הנוחות להם, כפי שהתרגלו לתקשר עם הבנק, חברת הביטוח וקופת החולים שלהם. אם אין ברירה, ועליהם להגיע בכל זאת למשרדי הרשות בשעות העבודה – הם מצפים שיוכלו לקבוע תור מהבית ושלא יבזבזו את זמנם.

הרשות המקומית אינה יכולה להישאר מאחור. על מנת לפתח את איכות השירות המוניציפלי וכדי לעמוד בדרישות הלקוחות – כדאי לראות בעולם השירות תחום מקצועי העומד בפני עצמו. חשוב להציב את נושא השירות על סדר היום של הרשות המקומית, להנחיל תודעת שירות בקרב העובדים כולם, לפתח כלים חדשניים לטיפול באיכות השירות ולהשקיע במדידה ובקידום של התחום הזה.

עבודה זו, ראשונה מסוגה, מטפלת בנושא "איכות השירות המוניציפלי" על כל היבטיו. תודה לעומדים בראש מינהל הפיתוח במשרד הפנים על ההזדמנות לפתח את התחום החדש הזה, ולד"ר גלעד ארנון וצוותו על העבודה החשובה.

אלה אילת

מנהלת מפעם עמק יזרעאל

מבוא

השירות ברשויות המקומיות מתקיים בנקודות מפגש ישירות ובלתי ישירות של הרשות ועובדיה עם קהל התושבים, העסקים והמבקרים בה. "חווית הלקוח" ברשות המקומית, היא בעלת השפעה ישירה וניכרת על איכות החיים של התושבים, העסקים והמבקרים בה. בעשור האחרון, הציבו מספר רשויות את אתגר השירות וחווית הלקוח בסדר עדיפויות גבוה, והן משקיעות מאמצים בשיפור השירות, באמצעים שונים כמו טכנולוגיה, תהליכים ארגוניים, פיתוח מיומנויות שירות בקרב עובדים ועוד.

על אף ההישגים והידע הרב שנצבר עד כה ברשויות מתקדמות, הרי בראייה ארצית - קיימים פערים ניכרים. יתר על כן, בהעדר מנגנון שיטתי וסדור ללמידה ולהעברת ידע, נדרשות הרשויות 'להמציא את הגלגל' בכל פעם מחדש ולהשקיע משאבים רבים, דבר המעצים את האתגר ולעיתים הופך אותו לבלתי אפשרי עבור רשויות קטנות ובינוניות ובכך מנציח את הפער.

"שירות לקוחות" הוא תחום אשר התגבש בשני העשורים האחרונים כפרופסיונלי ייחודי, עתיר ידע. זהו תחום המאגד היבטים פסיכולוגים, טכנולוגיים ותפעוליים במגוון גישות בהתאמה לעולמות התוכן של ארגונים שונים וסוג השירותים שהם מספקים.

התפתחות תחום שירות הלקוחות, מקורה במגמות עסקיות בסוף שנות התשעים. מעבר חד של ארגונים מאספקת מוצרים לשירותים שאינם מוחשיים, שיפור משמעותי ביכולות הייצור, והיעדר בידול ממשי בין מוצרים - חייבו בידול דרך חווית לקוח, אשר נועדה לממש את ההבטחה המותגית ולחזק את נאמנותו של הצרכן לאורך זמן. בישראל, היו אלה חברות הסלולר, אשר שמו את הלקוח, לראשונה במרכז סדר היום העסקי.

אירוע מכונן וראשון מסוגו בארץ בתחום זה, היה האופן שבו התמודדה חברת סלקום עם תקלת מכשירי האלפא בשנת 1995 . במבצע יזום רחב היקף, החליפה החברה את המכשירים התקולים לכלל הלקוחות, בשקיפות והוגנות מלאה, ערכים שהיו אז לא שכיחים בנוף הצרכנות הישראלי. פעולה זו, זיכתה את החברה במשך שנים אחר כך, במוניטין חיובי, והפכה את "משבר השירות" להזדמנות עסקית אדירה.

מאוחר יותר, נכנסה פרטנר, תחת המותג orange כמפעילה סלולרית שלישית, לשוק שהיה במונחים של תחילת שנות ה-2000 "רווי" ובחרה באסטרטגיה עסקית של בידול דרך חווית לקוח יוצאת דופן. כניסתה של פרטנר לשוק, יצרה סטנדרטים חדשים של זמינות ואיכות שחייבו תחילה את המתחרות בתחום התקשורת ואחר כך, גם בענפים אחרים לעסוק בנושא במטרה להישאר רלוונטיים מול הצרכן

הישראלי. הדרישה הצרכנית לחוויות שירות איכותיות, והתחרות שהתפתחה בתחום זה האיצו את התפתחותו, והביאו לפריחה של ידע, שיטות וטכנולוגיות מתחדשות. המיקוד בשירות חייב את הארגונים להיערכות חדשה. הוקמו חטיבות ואגפי שירות, אשר החלו לרכז את הטיפול בלקוח לאורך כל "מסע הלקוח" דרך שינוי תהליכים, בקרה, מדידה והטמעה של טכנולוגיות תומכות.

במהלך השנים נאסף ידע ארגוני רב ופותחו מתודולוגיות סביב נושא השירות וחווית הלקוח, כך שתחום השירות הפך לשדה מומחיות פרופסיונאלי מובחן, המאגד בתוכו מרכיבים ארגוניים, תהליכיים, טכנולוגיים ואנושיים כמו: גיבוש תרבות ארגונית ממוקדת לקוח, ניהול השינוי , גיבוש והטמעה של תפיסת שירות, שיפור ועיצוב של תהליכי שירות, ניהול תפעול השירות, תורת ניהול התורים, מדידה כמותית ואיכותית של חווית השירות, פיתוח מנגנוני הקשבה ל"קולו של הלקוח", הפקת לקחים וניתוח כשלים בשירות, משוב ולמידה ארגונית, ניהול מערכות מידע מתקדמות לתיעוד וניהול נכון של הקשר עם הלקוח. שירות רב ערוצי, פרסונליזציה במתן שירות, ניהול קשר עם לקוחות במדיה החברתית, הנעת עובדים למתן שירות, מתודולוגיות התנהגותיות להעצמת השיח עם הלקוח, כלים לניהול הדיאלוג השירותי במצבים מורכבים (תלונות, כעסים, קונפליקטים), כתיבה שירותית, ניהול סביבת השירות והשפעתה על חוויית הלקוח, פיתוח ערוצים דיגיטליים ועוד.

גורם נוסף שתרם באופן משמעותי לשינוי ושיפור התחום הוא העיסוק הגובר של גורמי רגולציה וממשל בתחום הצרכנות. רפורמות צרכניות משמעותיות נכנסו לתוקפן בכל ענפי המשק וחייבו ארגונים בסקטורים השונים לסטנדרטים בתחום זה. העלייה הכללית בסטנדרט השירות, העלתה את המודעות לשירות והשפיעה על רמת הציפיות הכללית של צרכנים גם כאזרחים. הציפייה לזמינות גבוהה ובמגוון ערוצים, למידע מהיר ומלא, לסגירה יעילה של מעגל טיפול, וכד' הופנו גם כלפי המגזר הציבורי ובכללו, משרדי ממשלה ורשויות מקומיות.

האתגר

1. רשויות רבות התגבשו במהלך השנים כארגונים תפעוליים. תרבות ארגונית מוטת תפעול שמה מטבעה דגש על משימתיות וביצוע. המיקוד הוא בתוצאות, והיחידות השונות מכוונות להשגת יעדים. אין חולק על כך שגישה תפעולית – משימתית היא חיונית לניהול והנעת הארגון למימוש התכניות. אולם כאשר האוריינטציה הביצועית אינה מתאזנת גם ע"י "משקולת" שירותית – הרשות נתפסת ככוחנית, "ביצועית" אבל במקרים רבים גם "אטומה". נוצר פער מתסכל בין המאמץ וההשקעה של הארגון לבין האופן בו הוא נתפס ע"י התושבים ומידת שביעות הרצון שלהם ממנו. הרשות עוסקת בעשייה אינטנסיבית אך האוריינטציה הביצועית מנוונת את פתחי ההקשבה והדיאלוג עם הלקוחות.

הזמינות, הקשב, ורמת הטיפול בפניות יורדים. קולו של התושב מתרחק והרשות אינה רואה את השירות מנקודת מבטו של הלקוח, היחיד "הולך לאיבוד".

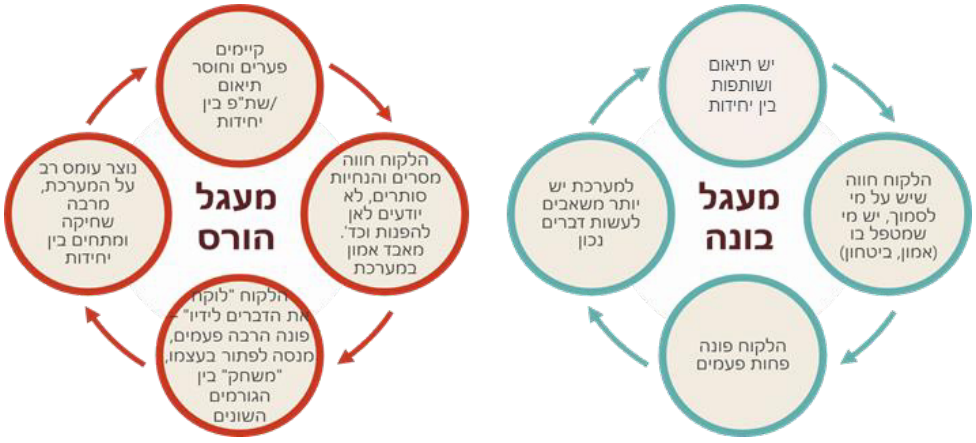
לדוגמה:

- המרכיבים השלטוניים של הרשות (סדר, שמירה על גבולות, פיקוח, אכיפה, וכיוצ"ב) מקבלים דגש מופרז בתרבות הארגונית, ועובדי הארגון העוסקים במשימות האכיפה אינם רואים את עצמם כנותני שירות.
- מפגש שירותי עם תושבים מתקיים בסביבות עבודה שלא הותאמו לכך. (כמו: היעדר פינת המתנה וניהול לא מקצועי של התור , שולחנות עבודה עמוסים, מקום ישיבה לא הולם, ניהול שיחות רגישות ללא כל פרטיות). בחלק מהמקרים אין כללים ושעות ברורות לקבלת קהל, והעובדים מתקשים לתמרן בין עבודתם השוטפת לבין קבלת תושבים.
- התקשורת הכתובה עם התושב מתנהלת באוריינטציה מתגוננת ומשפטית באופן מוגזם, המונעת מתפיסה חשדנית, ולא בשפה שירותית ומכבדת.
- מדיניות השירות ברשות מגלמת בתוכה לא פעם התייחסות לתושבים כ״קהל שבוי״ התלוי בשירותי הרשות במקום התפיסה כי הרשות ״זקוקה״ לתושבים ולעסקים במטרה להתקיים ולשגשג. לדוגמא אי גמישות בנושאים שונים, היעדר שיתוף בהחלטות המשפיעות על איכות חיי התושבים , היעדר יידוע על הפרעות לסדר וכד׳.
- היעדר רמת שירות מוצהרת (SLA) מול לקוחות, מנציחה את התדמית ה״פקידותית״ של הרשויות, עקב חוסר השקיפות והיכולת של התושב לדעת מתי וכיצד תטופל פנייתו.

רשויות בנויות במבנים ארגוניים אנכיים, לפי תחומי העשייה, ומתאפיינות פעמים רבות ברמה לא מספקת של שיתוף פעולה בין יחידתי.[2] שונות רבה, העדר שפה משותפת, שותפות ואינטגרציה בין יחידות יוצרים מצב בו כל יחידה מתנהלת באופן נפרד, בגישה, וסטנדרטים שירותיים שונים. תהליכי עבודה באוריינטציה "יחידתית" ולא באוריינטציית לקוח יוצרים טרטור ומאלצים את הלקוח לעבור בין יחידות שונות (לעיתים בשעות קבלה שונות ואף במיקומים שונים). הבירוקרטיה הארגונית גבוהה, התהליכים בנויים מתוך העדפה תפעולית של הארגון, התושב חווה מעגלי טרטור חוזרים ונשנים, והניכור בין התושב לרשות גובר. התושבים מבחינים בפערים וחוסר תיאום בין גופי העירייה, וככל שהפערים גדולים יותר,

[2] למצב זה, יש מן הסתם גם השלכות ניכרות על היעילות הארגונית, ואנו נדרשים לה לעיתים קרובות. לא פעם פרויקטים רשותיים מסתבכים, מתארכים ומתייקרים בשל היעדר יכולת עבודה אינטגרטיבית. עבודה שיתופית, בה מסתנכרנים כל "בעלי העניין" של כל פרוייקט הוא קריטי. כותבי מסמך זה לקחו חלק בכתיבת "מתודולוגיה לניהול פרוייקטי בינוי" בעיריית תל אביב, אשר מניחה תשתית ומנגנון לשיתופיות ואופטימיזציה בניהול ובביצוע.

הלקוח מאבד אמון בעירייה ולוקח את העניינים לידיו באמצעות ריבוי פניות או אפילו פתרונות עצמאיים. הדבר גורם לעומס על המערכת, טעויות המחייבות מאמץ ארגוני לתיקון וחוסר שביעות רצון הן של הלקוח והן של נותני השירות.

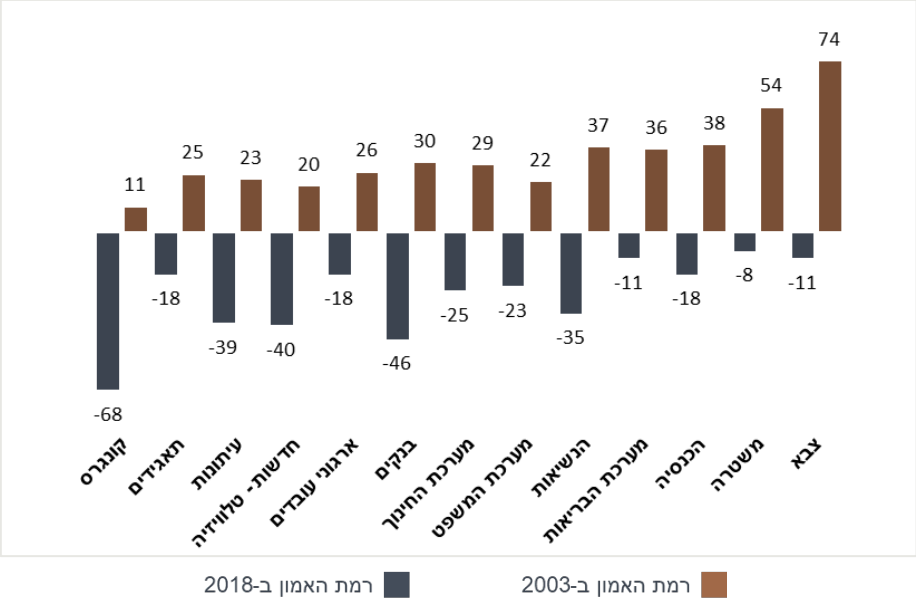


הציפייה לשירות ברשויות מקומיות

מגוון תהליכים שהתעצמו בשנים האחרונות, "דחפו" את נושא השירות עוד יותר לקדמת הבמה ביחסי רשויות ותושבים:

א. <u>סנטימנט שלילי כלפי גופי שלטון</u>: בשנים האחרונות, וביתר שאת החל מימי המחאה החברתית של 2011, התגבש סנטימנט רגשי ציבורי שלילי הולך וגובר כלפי גופי שלטון, רשויות, וגם תאגידים כלכליים גדולים. השיח מול רשויות מקומיות הפך להרבה יותר טעון: המעורבות, הדרישות, וגם הביקורת של יחידים וקבוצות הפכו בוטים ואינטנסיביים, ומתאפיינים בדרישה להתייחסות, להכרה, לשקיפות, למידע מלא, ולפתרון אישי.

ב. <u>אבדן האמון</u>: תהליך חברתי המתאפיין באבדן הולך וגובר של אמון בגורמי סמכות. מחקר שנערך ע"י מכון גאלופ בארה"ב בשנים 2003 – 2018, בדק את רמת האמון של הציבור בגופים שונים. המחקר מצא כי הציבור מאבד אמון ברוב המוסדות שנחשבו מקור סמכות וכי היררכיה וסמכות רשמית כבר אינן כלי מספיק חזק. התרשים הבא מציג את ממצאי המחקר.



אבדן האמון מקרין על מגוון רגעי אמת שירותיים רגישים בין הרשות לתושב, בהם מתקיימת תדיר התרסה כלפי החלטות הרשות גם בתחומים עתירי ידע ומומחיות מקצועיים.

ג. <u>כוחה של הרשת החברתית גדול מכוחה של כל רשות</u>: תושבים שואבים מידע, כוח, לגיטימציה, רעיונות ותנופה ברשת החברתית, המאיצה ומגבירה את היכולת של כל יחיד ליצור הד חזק ומידי לכל כשל שירותי, אמיתי או נתפס. הד זה מעצים את האפקט השלילי, ומחזק את תפיסת הרשות כנוהגת בשרירות לב, בהעדר אמפטיה ובאדישות למצוקה.

ד. <u>שקיפות</u>: הרשות פועלת כיום כמעט ללא מחיצות, וניתן לתארה כשקופה וחשופה, פועלת במעין "אקווריום" – שניתן לראות לתוכו: מידע פנימי מן הרשות זולג החוצה כל העת. הכל יודעים את שנעשה בתוך הרשות, והתחושה בתוך רשויות של "גבול ברור" בין הרשות החוצה כבר אינו מציאותי.

ה. "<u>העובד הוא הלקוח</u>": ברשויות בהן העובדים הנמצאים בממשק הישיר מול התושבים אינם חשים חלק מ"התמונה הגדולה", ניתן לראות איך פעמים רבות הם מזדהים בליבם עם התושב ולא עם הרשות, ומתקשים לייצג אותה.

ו. <u>מודעות צרכנית גבוהה</u>: תושבים מצפים כיום להכרה, הערכה והקשבה, שקיפות והוגנות. ל"מסע לקוח" מתוכנן ומנוהל – מבלי להיות מטורטר בין יחידות שונות ברשות לקבל שירות. לשירות "בנגיעה אחת" – ביטחון בכך שתספיק אינטראקציה אחת כדי שארגון השירות ישלים את מעגל הטיפול ויספק לו שירות. לשירות מותאם אישית, לנוחות, ולחוויה, ובכלל זה לשירות רב ערוצי, ולכך שהרשות "תחשוב שני צעדים הלאה" – כלומר תפעל מתוך עמדה יוזמת ורואה קדימה, ולא רק מתוך עמדה מגיבה.

תמונת המצב הקיים

במיפוי המצב הקיים, התמודדנו עם מספר אתגרים:

- העדר הגדרה ברורה, מדדים ונתונים אובייקטיביים לגבי איכות השירות של הרשויות המקומיות.
- שונות רבה בין רשויות מבחינת גודל, סוג (עירייה, מועצה מקומית, מועצה אזורית), מיקום, משאבים, כל אלו יוצרים קושי להגדיר בסיס משותף להשוואה ולזיהוי סיבות מבניות לאיכות השירות.
- בשלב זה של העבודה, הוקצו משאבי זמן ותקציב להתבוננות ראשונית של הקורה ברשויות בתחום השירות. בדיקה יסודית ומקיפה מצריכה מחקר שיטתי שיארך זמן רב יחסית.

לשם הערכת המצב הקיים ברשויות כיום, בצענו תהליך התבוננות בכ-50 רשויות – עיריות, מועצות מקומיות, מועצות אזוריות, בכל רחבי הארץ[7]. התהליך כלל שלושה מרכיבים:

1. סקירת תמונה השירות ברשות כפי שהיא משתקפת באתרי האינטרנט של הרשויות – אתרי האינטרנט משקפים במידה מסוימת את הגישה של רשות לשירות והם עצמם ערוץ שירות שחשיבותו הולכת וגדלה. עם זאת, יש לזכור כי לעיתים האתרים משקפים את איכות האתר ואת איכות השירותים הדיגיטליים ולאו דווקא את איכות השירות בכללותו. נבדקו אתרים של 53 רשויות.
2. סקר טלפוני בקרב מנהלי מוקדים רשותיים (ברשויות בהן יש מוקד) – המוקדים הרשותיים הם "סנסור" חשוב לאיכות השירות, בהיותם אחד הערוצים המרכזיים לתקשורת ישירה עם לקוחות, הנוגע ביחידות רבות ברשות ומודע לאיכות השירות שהן נותנות. עם זאת, גם כאן עלולה להיווצר הטיה הנובעת מהטיה אישית של מנהל המוקד. נענינו ע"י 36 רשויות. ב-3 מהן אין מוקד (באחת מהן יש חלופה באמצעות אפליקציה) וב-3 מהן מופעל מוקד חיצוני.
3. "לקוח סמוי" – פניות לקבלת מידע על אופן קבלת שירותים שכיחים, כאמצעי להעריך את הגישה לתהליכי שירות וללקוחות. גם כאן, הבדיקה נוגעת בשירותים ספציפיים ויתכן שמעידה על היחידה המספקת אותו ולאו דווקא על כל הרשות (אם כי איכות השירות נמדדת על פי החוליה החלשה בארגון). בחרנו לבחון את השירות ברישום מאוחר לגן ילדים (עקב מעבר מאוחר למגורים ברשות). בחנו את התהליך בכ-30 רשויות.
4. היכרות של צוות הייעוץ עם רשויות על בסיס תהליכי שירות שבוצעו בהן בעבר או מבוצעים כיום, ניהול והנחייה של קורס מטעם מפעם עמק יזרעאל והגליל העליון להכשרת מנהלי שירות ברשויות.

מקורות אלו משרטטים כל אחד בפני עצמו תמונה חלקית ובחלקה סובייקטיבית, אולם השילוב ביניהם נותן מושג לגבי מצב השירות ברשויות. חשוב להדגיש כי מדובר בהתבוננות ולא במחקר מתודולוגי מקיף. תהליך המיפוי, אינו מחליף את הצורך במחקר מעמיק ומקיף יותר בקרב כלל הרשויות במדינה.

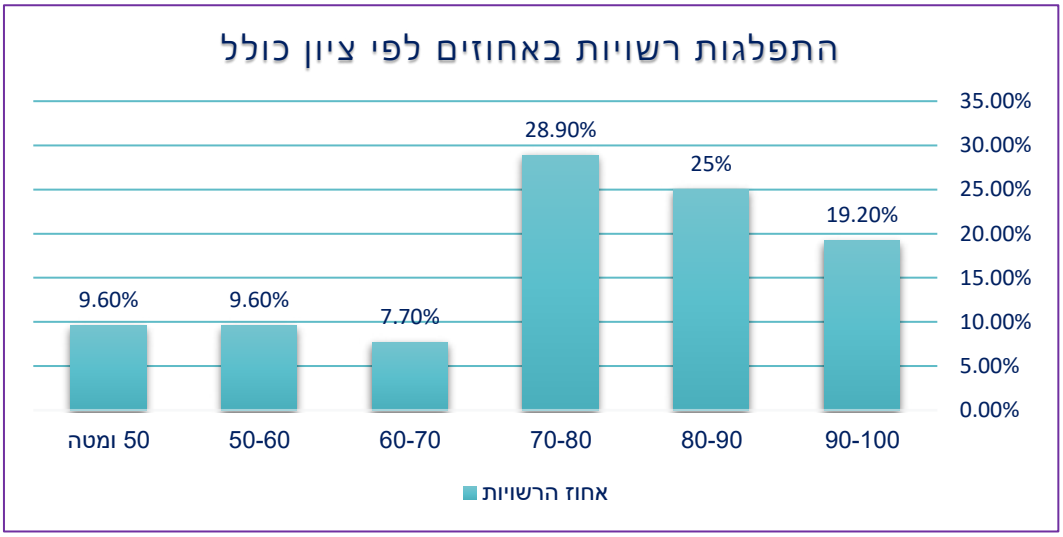
---

[7] בנספח להלן, מפורטת רשימת הרשויות בהן התבוננו.

ממצאים ותובנות עיקריים:

רב ערוציות ודיגיטציה - סקירת אתרי הרשויות

בחינת האתרים נעשתה על פי מספר פרמטרים[8], שהעיקריים ביניהם: ידידותיות ושימושיות של מבנה האתר, הימצאות תוכן חובה (כגון פרוטוקולים ומכרזים), פרסום ברור של אמצעי קשר ושעות קבלה, הנגשת מידע על תהליכי השירות הניתנים, שירותים מקוונים ומאגרי מידע. בכל פרמטר ניתן ציון איכות. להלן עיקרי הממצאים:



1. קיימת שונות רבה בין הרשויות באיכות השירות הניתן באמצעות האתר, כמפורט להלן.
2. <u>תוכן חובה</u>**:** ניתן למצוא כמעט בכל הרשויות והמועצות (למעלה מ-90%) את פרסומי החובה שנבדקו. גם שעות הקבלה ומספרי הטלפונים מופיעים ברובם בצורה נגישה. חשוב לציין כי לא נערכה בדיקה לגבי תקפותם של נתונים אלו. הימצאותם של נושאים אלו באופן גורף באתרי הרשויות, למרות השונות הרבה, יכולה לרמז על כך שתכנים ותהליכים שהוגדרו בחוק, מיושמים כמעט במלואם. נושאים אלו מובנים, אחידים, "טכניים", ונראה שבכל הרשויות הצליחו להטמיע תהליך שוטף לפרסומם.
3. <u>רב ערוציות ודיגיטציה</u>: הרשויות הגדולות יחסית מספקות שירותים דיגיטליים כמו שירות / משלוח מסמכים מרחוק, זימון תורים, אפליקציה סלולרית, פייסבוק פעיל ועוד ונמצאות בתהליך של הוספת שירותים נוספים. מצאנו במספר רשויות קטנות, שירותים דיגיטליים הניתנים כחלק מתשתית האתר. לא ניתן לדעת מה מידת הדיגיטציה של התהליכים העורפיים המאפשרים זאת.
4. <u>הנגשת מידע על תהליכי שירות</u>: בסעיף זה נבחנו מספר תהליכי שירות אופייניים (החלפת מחזיקים בארנונה, רישום לגני ילדים, וכד'), מבחינת הסבר ופירוט של מהות השירות, תהליך קבלתו,

[8] ראה פירוט בנספח 2 להלן

קריטריונים - אם יש, מסמכים שיש לצרף, צפי לתגובה או למענה (רמת שירות, אמנת שירות) - כל המידע הנדרש ללקוח שאינו מדבר את שפת הרשות, לקבל שירות. מרבית האתרים קיבלו ציונים נמוכים בקטגוריה זו, ללא קשר לגודל הרשות, או לאיכות האתר מבחינת ממשק ושימושיות. מסקנה אפשרית העולה מנתונים אלו, היא שהעדר תוכן מפורט, מכוון לקוח, נובע מגישה תפעולית, ונקודת מבט פנים ארגונית שעדיין רווחת ברוב הרשויות. כמו כן, כתיבת תוכן אינטרנטי איכותי דורשת מקצועיות ומיומנות שלא תמיד נמצאת בידי מנהלי האתרים (שעל פי רוב הם בעלי אוריינטציה מיחשובית או טכנית). במספר מועט של רשויות (כ-10%), שאתריהם קיבלו דרוג גבוה בקטגוריה זו, ניתן היה לראות שהושקעה חשיבה בתוכן מנקודת מבטו של הלקוח.

5. הקשר בין הציון הכללי למספר התושבים ברשות: - ב-5 הרשויות בעלות הציון הגבוה ביותר, מספר התושבים גבוה מ-200 אלף תושבים. ב-5 הרשויות שקיבלו את הציון הנמוך ביותר מספר התושבים נמוך מ-50 אלף. נתונים אלה נמצאים בהלימה עם אחת ממסקנות מחקרה של רונית פוריאן[9], שעסק בממשל זמין ברשויות, שמצא קשר בין מספר התושבים לאיכות האתר. ההסבר שניתן במחקר הוא ביכולת של רשויות גדולות יותר לעמוד בהוצאות קבועות של שכר ותשתיות.

6. הבדלים בין מועצות מקומיות ואזוריות לבין עיריות: בקבוצת הרשויות שנבדקה, ניתן לראות באופן מובהק שהמועצות נמצאות בתחתית הרשימה בכל הפרמטרים, כשהמועצות בצפון הארץ בעלות דירוג נמוך יותר מהמועצות בדרום. יתכן שניתן לייחס את ההבדלים לגודל הרשויות ועם זאת, נתונים אלו מעלים צורך בבדיקה של גורמים נוספים אשר יתכן ומהווים השפעה על נתונים אלו.

7. תשתית האתרים: 5 מתוך 10 האתרים של הרשויות שקיבלו את הדרוג הכללי הגבוה ביותר נמצאים על תשתית של החברה לאוטומציה. 7 מתוך 10 האתרים של הרשויות המובילות בשירותים מקוונים נמצאים גם הם על תשתית של החברה לאוטומציה. רק 2 מתוך 10 האתרים של הרשויות בעלות הציון הכללי הנמוך ביותר נמצאות על תשתית של החברה לאוטומציה. מסקנה אפשרית מנתונים אלו היא שהתקשרות עם חברה בעלת תשתית רחבה, מאפשרת לרשויות להציע מגוון רחב יותר של שירותים מתקדמים באתר, ומהווה מנוף לשדרוג באופן שוטף.

8. חדש מול ישן: ניתן לראות כי חלק לא מבוטל של האתרים הם אתרים שנבנו בשנה - שנתיים האחרונות. בחלקם מדובר ב"מתיחת פנים" בלבד, בחלקם משהו רחב יותר. ניתן להסיק כי ברוב הרשויות מבינים שאתרי האינטרנט מפורטים ומקיפים הם חלק מהשירות שהרשות צריכה לספק, וכי הם אינם יכולים להישאר מאחור נוכח המאמצים האדירים המושקעים בתחום זה בארץ ובעולם. השערה נוספת לחידוש האתרים בשנה האחרונה יכולה להיות קשורה גם לתזמון של שנת בחירות.

[9] פירוט נוסף על ממצאי המחקר הרלבנטיים, נמצא בנספח 5 להלן.

ניתן לומר כי קיימת מידה של התאמה בין חוזק הרשות לאיכות השירות, כפי שבא לידי ביטוי באתר האינטרנט של הרשות. אולם חשוב להזכיר כי הפערים בין הרשויות אינם נובעים רק מהשוני באיכות ובסטנדרט השירות, הם נשענים על פרמטרים רבים כגון: גודל הרשות, מספר התושבים בה, הרמה הסוציואקונומית וכד'.

הסברים אפשריים נוספים (שלא נבדקו בתהליך זה) יכולים להיות רמת התשתיות ברשות, אופי הניהול, מספר העובדים בה, התקציבים העומדים לרשותה ועוד. במחקר בנושא ממשל זמין ברשויות המקומיות שהתקיים בשנת 2007, נמצאו הבדלים משמעותיים בין האתרים השונים ופערים בשיתוף מידע לציבור בין רשויות, שלרוב מתבסס על יוזמה מקומית, ודרישה של מנהלים ולאו דווקא בגלל חקיקה או משאבים כספיים. המחקר מצא כי רשויות בהן היה גורם ניהולי או מקצועי שלקח על עצמו את הובלת הנושא, פיתחו שירותים דיגיטליים טובים יותר.

תשאול מנהלי מוקדים ונסיין "לקוח סמוי"

כאמור ב-3 מהרשויות בהן נענינו אין מוקד, ב-3 נוספות נרכשים שירותי מוקד חיצוניים וברשות אחת לא היו מוכנים להשתתף בסקר. ב-29 הרשויות הנוספות עלתה שונות רבה במודעות, בגישה וביישום של תהליכים לשיפור השירות.

בהעדר סטנדרט שירות אחיד בין הרשויות ומנגנוני מדידה זהים, ההערכות שהתקבלו ברובן סובייקטיביות ומשקפות בחלק מהמקרים את האופן בו תופס מנהל המוקד את הדברים (באופן ביקורתי או דווקא מתוך רצון לשמור על דימוי הרשות), דבר המקשה על קבלת תמונה אובייקטיבית והשוואה בין הרשויות. יחד עם זאת, הצלבה בין תשובות מנהלי המוקדים משקפת מספר תופעות:

<u>תפקיד המוקד הרשותי והכלים העומדים לרשותו</u>

1. <u>פערים בתפיסת תפקיד המוקד</u>: ב-10 מהרשויות, המוקד מספק גם שירותי מידע על שירותי הרשות. בכ-55% מהן תפקידו המרכזי הינו תפעולי והוא מפנה פניות מידע לגורם המתאים. הרחבת תפקידו של המוקד, מעבר לטיפול במפגעים, היא חלק מאסטרטגיה שירותית מוכרת בשנים האחרונות בארץ ובעולם, בעידן בו השקיפות, הרב ערוציות, והציפייה של הלקוח לקבל מידע בקלות ובמהירות, הם ערכים מובילים. היישום בישראל עדיין נמצא בתחילת דרכו. להערכתנו, מתוך היכרות ועבודה משותפת במספר רשויות לא מבוטל, עדיין אין הבנה מלאה של השינוי באופיו, בצרכיו ובדרישותיו של הלקוח, ורבות מן הרשויות שבויות בתפיסה הקלאסית של תפקיד העירייה, כפי שהיה בעבר. .
2. בכשליש מהמוקדים אין מערכת טלפוניה (CTI[10]) המאפשרת לראות ולנהל את זמני ההמתנה.

[10] Computer – Telephone Interface מערכת המאפשרת ניהול ממוחשב של המענה הטלפוני

3. מסירת זמני טיפול ללקוח - ב-76% מהמוקדים שענו, מוגדרים זמני טיפול (אמנת שירות) לחלק או לכל נושאי הטיפול. אולם רק ב-10 (34%) מהם מוסרים את זמן הטיפול ללקוח באופן יזום. בכמחציתם מוסרים את זמן הטיפול ללקוח – אם הוא שואל, ובכ-20% לא מוסרים את זמן הטיפול. הנתונים יכולים להצביע על גישה תפעולית הרווחת ברשויות רבות שעניינה היא טיפול ממוקד בנושא הפנייה, על חשבון הסתכלות על הלקוח ועל צרכיו. היבט נוסף הוא קושי להתחייב לזמני טיפול וקושי לנהל את התקשורת עם הלקוח במקרה בו לא עומדים בהם. ב-8 מהרשויות המוסרות את זמן הטיפול באופן יזום יש בעל תפקיד המוגדר כמנהל שירות או אחראי על השירות, דבר שיכול להעיד על רמת תודעת השירות ברשויות אלו.
4. בכרבע מהמוקדים לא מתבצעת בקרה שיטתית על עמידה בזמני הטיפול.

<u>גישה / מחויבות לשירות</u> -

נושא זה בעייתי למדידה במסגרת ההתבוננות הנוכחית. להלן מספר ממצאים שיכולים להעיד עליו:

1. 72% ממנהלי המוקדים שהשיבו דיווחו שהנושא נמצא על סדר היום הארגוני, אך רק 43% מהם חושבים שהתושבים תופסים את הרשות כשירותית. כ-50% מהם חושבים שהתושבים תופסים את רמת השירות שלה כבינונית/חלקית.
2. רק בכ-45% מהרשויות לפי דיווח מנהלי המוקדים, יש מדידה שיטתית של שביעות רצון הלקוחות.
3. במרבית הרשויות (כ-70%) אין מנגנונים להערכה ולהכרה של מצוינות בשירות.
4. 14 מנהלי המוקדים דיווחו כי ברשויות בהן הם פועלים יש פונקציה האחראית לשירות או מנהל שירות. במהלך 2016 בוצע קורס למנהלי שירות ברשויות בעבודה משותפת של כותבי עבודה זו ומפעם עמק יזרעאל והגליל העליון. מהיכרותנו, קיימת שונות גדולה בהגדרת התפקיד בסמכויותיו, במיקומו הארגוני, ברמת הידע והמקצועיות ובתפיסת התפקיד. בחלק גדול מהרשויות, מדובר בתחום נוסף על תפקיד ולא תמיד קיימים בידי המחזיקים בו המשאבים הנדרשים למיסוד ולניהול תרבות ארגונית של שירות (כמפורט להלן).
5. כ-20% ממנהלי המוקדים ציינו כי הגישה לנושאי שירות הינה תפעולית וכמחציתם ציינו כי הדבר תלוי במקרה. רק כ-30% ציינו כי הגישה היא שירותית.
6. בחינת איכות השירות באמצעות נסיין, העלתה כי הן באתרי האינטרנט והן בשיחות הטלפון ניתן מידע חלקי. בכ-40% מאתרי הרשויות הופיע מידע בנושא רישום מאוחר לגני הילדים ולבתיה"ס, אולם המידע היה חלקי. בכל הרשויות לא ניתן היה לקבל את השירות מרחוק. בכל השיחות הטלפוניות ניתן יחס אדיב ומידע מפורט על התהליך והמסמכים הנדרשים, אולם לא ניתן מידע על זמני טיפול.

פונקציית ניהול שירות ברשות – מצב קיים

בכ-15 רשויות פועלים כיום מנהלי שירות, חלקם עושים זאת באופן מלא, וחלקם באופן חלקי, בנוסף על תפקיד אחר. רובם חלקם בעלי ניסיון וידע מקצועי בעולמות השירות, אך יש מביניהם בעלי תפקידים ברשות (מנהלי משאבי אנוש ו/או פיתוח ארגוני, מנהלי מוקדים רשותיים ועוד), שלקחו את הנושא על עצמם. כפי שנרחיב בהמשך, מנהל שירות הוא מומחה תוכן בעולמות השירות בכלל וברשויות בפרט – מקור לידע בתפיסות וגישות שירותיות, מיומנויות שירות, פרקטיקות ניהוליות, תהליכי שירות, מערכות טכנולוגיות, ניהול מרכזי שירות, המוביל תהליכים יחידתיים ורוחביים להעלאת רמת השירות ברשות. כיום, כל אחד מהעוסקים בניהול שירות ברשויות נאלץ לפלס לעצמו דרך משלו ברשות להתמודדות עם אתגרים אלו.

מהיכרותנו, ברשויות בהן ישנה פונקציה ארגונית ברורה, העוסקת בשירות, מתבצעים תהליכי שירות והנושא נמצא "על סדר היום" הארגוני. מידת האפקטיביות של תהליכים אלו תלויה במקצועיות מנהלי השירות, בפוזיציה הארגונית שלהם, ביכולתם להשפיע הן מתוך החיבור שלהם למקורות כוח והשפעה (כולל זמינות תקציבים) והן מתוך יכולתם האישית להניע וליצור שותפויות שלא ממקום של סמכות .

<u>אתגרי השירות כיום</u>

לסיכום נראה כי האתגרים המרכזיים של הרשויות בהעלאת רמת איכות השירות הינם:

- תפיסה – הבנת השירות דרך חווית הלקוח (ולאו דווקא דרך המשימה הארגונית).
- תשתית ידע והנעה של תהליכי שירות – באמצעות גורם מקצועי בתוך הרשות.
- משאבים – שירות איכותי כיום מצריך תשתית מקצועית וטכנולוגית יקרה, שרשויות בינוניות וקטנות מתקשות לעמוד בעלויות שלה.

כגון ניהול פסולת, אדישות הבוחרים, שוויון ועוד, עשויות להתנהל בקלות רבה יותר באמצעות שותפויות מקומיות, הקצאת משאבים ותובנות מנתונים. לשלטון המקומי יש את הפוטנציאל להיות השחקן החשוב ביותר בהגדרת האופן בו הטכנולוגיה יכולה לשמש לטובת הציבור.

דוגמאות ליוזמות ותהליכי שירות מיטביים ברשויות מקומיות בישראל

המוקד כמרכז שירות עירוני, נתמך מערכת לניהול קשרי לקוחות (CRM)

המוקדים הרשותיים נותנים באופן מסורתי שירות של קבלת קריאות בנושאי מפגעים תפעוליים. בחלק מהרשויות, הורחבו תפקידי המוקד כך שיספק גם מידע על שירותי הרשות ועל הרשות. מוקדים אלו מטפלים בפניות במגוון ערוצים (טלפון, דוא"ל, אתר, אפליקציה, פייסבוק), מציעים כלים למעקב אחר הטיפול בפניות, מרכזים נתוני ביצוע ובקרה ומתריעים על בעיות ונושאים לשיפור, ומתעדים מידע ברמת לקוח. בחלק מהרשויות המוקד הוא גם "מוקד רואה" העוקב אחר מצלמות האבטחה המוצבות בעיר ומסייע בזיהוי בעיות ופתרון מהיר שלהן.

אחת הרשויות הטמיעה לאחרונה מערכת CRM חדשנית:

- מערכת הטלפוניה מזהה את פרטי הפונה ומעלה בפני הנציג מסך פנייה המותאם לפרטי הלקוח.
- הנציג יכול לזהות פניות קודמות של הלקוח ולהתייחס אליהן, לזהות פניות של לקוחות נוספים לגבי אותה סוגיה ולעדכן את הלקוח בסטטוס הטיפול, להעלות לפי נושא הפנייה "תסריט" ממערכת ניהול הידע, המציג בפניו מה עליו לברר עם הלקוח, את התהליך ואת זמן הטיפול הצפוי בפנייתו.
- בסיום השיחה נשלחת ללקוח הודעת טקסט הכוללת מס' קריאת שירות וזמן טיפול משוער ובסיום הטיפול הוא מקבל הודעה נוספת.
- העירייה מפעילה מנגנון קבוע של סקר שביעות רצון בקרב לקוחות שפנו למוקד ותהליך מוסדר לטיפול במקרים בהם הלקוח אינו מרוצה.

מערכת דוחות מאפשרת בקרה ממוקדת על פניות בנושאים או באזורים מסוימים, ניתוח נתונים ולמידה. כך למשל, אגף התברואה זיהה, על בסיס דוחות המוקד, כי בכל פעם שמתבצעות עבודות תשתית, עולה מספר הקריאות להדברת חולדות באזור בו הן מתבצעות. לאחר בחינת התהליך, הונהג נוהל על פיו מתבצעת הדברה אזורית לפני ביצוע עבודות התשתית.

זימון תורים באינטרנט

יותר ויותר גופים עוברים בימים אלו להגעה מתואמת, באמצעות זימון תורים אינטרנטי. רשויות רבות מאפשרות זימון תור מראש וחלקן אף מתנות את קבלת השירות בתור מוזמן. קיימות שתי גישות לזימון תורים – האחת, מאפשרת ללקוח לתאם תור ליחידה הרצויה. באחריות הלקוח לברר למי עליו להגיע ולתאם תור בהתאם. השנייה, מבצעת תשאול של הלקוח המכוון להציע לו ערוצי שירות נוספים ובמידת הצורך לדייק את תהליך בחירת התור.

באחת הרשויות פותח תהליך שבו הלקוח מגדיר מהו השירות בו הוא מעוניין. התהליך מוביל את הלקוח, באמצעות סדרה של שאלות מכוונות, לשירות המדויק הרצוי לו ובהתאם לשירות מספק לו –

- הנחיות לקבלת השירות
- פירוט של המסמכים הנדרשים בתהליך
- ערוצי השירות הזמינים לו (תוך מתן קדימות לערוצים שאינם מחייבים את הגעתו)

אם הלקוח בוחר לתאם תור, נשלחת אליו הודעת טקסט ובה קישור לרשימת המסמכים הנדרשים. יישום השיטה, צמצם את היקף הגעת הקהל במרכזי השירות הגדולים במאות אחוזים.

שירות בפייסבוק

לרשויות רבות יש דף פייסבוק, המנוהל ע"י דוברות הרשות ומכוון בעיקרו למטרות תדמיתיות. ניהול הדף נתפס פעמים רבות כ"רע הכרחי" המכוון להתמודד עם ביקורת המופנית באמצעות הדף.

במינהל החינוך באחת הרשויות, הפכו את הפייסבוק לערוץ שירות ישיר ומידי:

- לקוחות פונים באמצעות הפייסבוק בנושאי מידע, שירותים ותלונות.
- נציגת שירות מבררת במידת הצורך את פרטי הפונה, משיבה לכל הפניות בדף ובמקרה של פנייה בנושאים אישיים / פרטיים, מפנה את המשך הטיפול לערוץ פרטי. היא מנהלת את סטטוס הפניות בפייסבוק ומבצעת מעקב (follow up) על פניות שהופנו לגורמים נוספים במינהל.
- לקראת פתיחת הרישום לגני הילדים ולכיתות א', ערכה העירייה שידור פייסבוק ישיר, אינטראקטיבי, בו ענה פאנל של בעלי תפקידים לשאלות הורים בנושאי רישום ושיבוץ ולגבי מערכת החינוך העירונית. למעלה מ-500 שאלות ותגובות הועלו בזמן אמת והשידור זכה לכ-17,000 צפיות.

מודל מיטבי סכמתי לשירות ברשויות

המודל להלן מרכז את המרכיבים העיקריים, העקרוניים הנדרשים למתן שירות מיטבי ברשות:

תפיסה	פרקטיקה
הקשבה לקול הלקוח	• סקרי שביעות רצון, מפגשי לקוחות, מגוון ערוצים לפניות לקוחות
ארגון לומד	• מדידה של איכות השירות – נגישות, זמינות, מס' התחנות בדרכו של הלקוח • מנגנונים לריכוז המידע, הפקת לקחים ולמידה – מערכות, דוחות, תהליכים, שגרות ניהול • הנעת תהליכים לשיפור איכות השירות - עיצוב מחדש של תהליכים ושירותים
לראות את הדברים בעיני הלקוח – ניהול "מסע הלקוח"	• עיצוב תהליכים בראיית הלקוח • יצירת חוויה של קלות, יעילות, נגישות בקבלת השירות • אמנת שירות – SLA, תיאום ציפיות עם הלקוח • הנגשה של מידע בשפה של הלקוח, זכויותיו, פעולות שעליו לבצע, מסמכים נדרשים, התהליך הצפוי, זמן טיפול • שירות יוזם • מערכות לריכוז ולניהול מידע הלקוח (CRM) ולהתאמת השירות לצרכיו
רב ערוציות ודיגיטציה	• הנגשת שירותים באמצעים טכנולוגיים הזמינים בכל זמן ומקום • שירות מצוין גם בערוצים המסורתיים, העונים לצרכיהם של קהלים שונים • אינטגרציה מלאה של ה"רב ערוציות" (רצף, אחידות, קישוריות, שפה)
ניהול חווית העובד, נותן השירות	• טיפוח שיטתי ומתמיד של המשאב האנושי בשירות • ניהול השירות – שגרות ניהול (אישיות וצוותיות) מכוונות שירות
מכוונות ובשלות ארגונית לשירות	• קיום פונקציה ארגונית לקידום איכות השירות – מנהל איכות השירות • הקצאת תקציבים לשיפור השירות (תהליכי שירות, מערכות שירות, ערוצים חדשים, הדרכה) • השירות על סדר היום הארגוני - התייחסות לנושא השירות בתהליכי קבלת החלטות, העברת מסרים בנושאי שירות ע"י הנהלת הרשות • קיום תהליכים לשיפור השירות בתחומי העשייה של הרשות

מדד איכות השירות ברשויות

מדדי שירות (בפרט מדדים "רכים" המבוססים על הערכה סובייקטיבית) הם ברובם מדדים ניהוליים, תוך ארגוניים, המבוססים על דיווח של הרשות, דבר המציב **אתגר של יצירת מדדים אובייקטיביים,** הניתנים למדידה ולהערכה "חיצוניים" מצד אחד ומשקפים תמונת מצב מלאה מצד שני, כבסיס להצבת יעדים ולהשוואה בין רשויות.

האוריינטציה השירותית של הרשות, באה לידי ביטוי בשני מישורים:

א. קיום מנגנונים מובנים ומנוהלים לשמיעת קולו של הלקוח (מה הלקוח רוצה/ צריך/ חווה), לעיצוב השירותים בהתאמה לצרכיו ולניהולם - עצם המדידה והשימוש בתוצאותיה.

ב. תוצאות, הנמדדות אל מול יעדי שירות מקובלים, בשביעות רצון הלקוח ובמידת האמון שהוא מפגין כלפי הרשות[17]:

- **מדדים התנהגותיים "רכים":** שביעות רצון הלקוח והאמון המוצהר שלו בשירותי הרשות – דרוג סובייקטיבי של שביעות הרצון, מספר הפניות החוזרות (אותו נושא), איכות התקשורת עם הלקוח.
- **מדדים תפעוליים / טכנולוגיים:** זמינות ("חוק 3 הדקות"), נגישות, זמני טיפול – אמנת שירות, סגירת מעגלי טיפול וחיווי ללקוח, מספר ה"נגיעות" הדרושות ללקוח לקבלת השירות (FCR - "מדד הטרטור") ; מגוון ערוצי שירות כולל שירות מרחוק ; הנגשת מידע שלם ובהיר (שקיפות, כולל זמני טיפול)

השאלון להלן מציע כלי להערכת איכות השירות והמכוונות לשירות של הרשות והוא יכול לשמש כלי אבחוני פנים ארגוני וחוץ ארגוני.

[17] מדדים אלו מופיעים בספרות המקצועית בנושא שירות, בכלל זה דוח CEB מבית Gartner - Top 3 Priorities for Customer Service in 2018, https://www.cebglobal.com/global/top-priorities-2018/customer-service.html

שאלון איכות השירות

השאלון להלן מתייחס למכלול הפרמטרים המאפיינים רשות מכוונת שירות ומגדיר את מיקומה בכל נושא.

ניתן להשתמש בו ברמת יחידה או ברמת הרשות כולה. הוא נועד לשימוש גורמים חיצוניים, מנהלים ו/או מנהלים עם עובדיהם לזיהוי נושאים לשיפור. ניתן להשתמש בו להערכת שירות פנימי כאשר משתמשים בו ביחידות הנותנות שירות פנימי כגון משאבי אנוש (ברמת העובדים), שירותי תחזוקה וניקיון, רכש והצטיידות, בינוי, מחשוב ועוד. חלק מהשאלות יכולות להיות לא רלבנטיות ליחידה או לרשות מסוימת. במקרה זה יש להותיר אותן ללא תשובה.

השאלון להלן מניח תשתית רחבה לפיתוחו של כלי מדידה דינמי, מדויק, אך גם קצר ושימושי יותר.
מכאן, אנו מציעים לצאת לתהליך גיבוש ותיקוף, על ידי העברתו כ"פיילוט" בקבוצת רשויות (בפילוחים שונים).
לאחר עיבוד הממצאים, נזקק מתוכו את המרכיבים בעלי הרלבנטיות הרבה ביותר להיכלל בכלי המדידה היישומי.
כלי שכזה יתוקף אחת לשנה או שנתיים, לאור החדשנות וההתפתחות המקצועית המואצת, המאפיינים את התחום.

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
זמינות ונגישות/ רב ערוציות	1. רב ערוציות - האם השירות ניתן במגוון ערוצים מותאמים לקהלי היעד? האם ניתן לקב שירות מבלי להגיע לרשות	נדרשת הגעה לרשות או טלפון למישהו שמכירים ניתן לפנות בכתב	שירותים בודדים (רישום גנים, תשלומים), עד 10%, ניתנים מרחוק - והשאר בהגעה	ב30-50% מהשירותים ניתן לפנות בערוצים מרחוק	למעלה מ-50% מהשירותים ניתנים במגוון ערוצים ובתהליך מתקדם של מעבר לשירות דיגיטלי	ניתן לפנות לרשות בערוצים דיגיטליים (אפליקציה/ אתר/ טפסים מקוונים), קיוסקים, דוא"ל, פקס, טלפון, הגעה, כמעט בכל השירותים
	2. האם מתקיימים כעת תהליכים לקידום הוספת ערוצי שירות / שירותים נוספים בערוצים אלו?	לא, העדפה של הגעת הלקוחות לרשות	אין התנגדות עקרונית, אך לא פועלים להוספת ערוצי שירות	מקדמים תהליכים בערוצים נוספים, אבל בתוך מסגרת האילוצים (משפטי, טכני)	בתהליך של הכנסת שירותים מרחוק, בוחנים מחדש אילוצים	בתהליך מתמיד של הנגשת שירותים מרחוק, הסרה של חסמים ביורוקרטיים, טכניים ותרבותיים יוזמים שירות עד הבית

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
	3. האם יש אינטגרציה ויכולת מעבר בין ערוצים?	לא, כל סוג פניה מתקבל במקום אחר	רק אם מטופל ע"י אותו עובד	יש אפשרות לדעת מי טיפל בפניות קודמות של הלקוח ולהעביר אליו	בדרך כלל כן, מעדכנים פניות במערכות השונות	יש מערכת המאפשרת זיהוי פניות במספר ערוצים ומעבר ביניהם (CRM)
	4. האם בכל הערוצים זמן השירות מותאם, או שיש ערוץ מהיר יותר?	הגעה לרשות מקצרת את התהליכים	עדיפות לשירות פרונטלי / טלפוני. מיילים ופניות מקוונות מטופלים תוך זמן רב יותר, בהתאם לעומס	עדיפות מסוימת לשירות פרונטלי/טלפוני. ערוצים דיגיטליים מטופלים תוך זמן רב יותר, במסגרת SLA מוגדר	פערים זניחים בזמני השירות	זמן שירות בערוצים מרחוק מנוהל וקצר יותר / כמו שירות פרונטלי
	5. האם קיימים פתרונות לצרכים ייחודיים של קהלי יעד (ערוץ, שפה וכיו"ב)?	לא, לעיתים צריכים להיעזר בגורם שלישי	אין פתרונות מותאמים. "מסתדרים" אד הוק	משתדלים להתגמש ולסייע לקהלים בעלי צרכים ייחודיים, פעמים רבות נאלצים להגיע לרשות	חלק מהשירותים נגישים בערוצים מותאמים ולשאר מוצאים פתרונות אד-הוק	קיימים ערוצים מותאמים לקהלי יעד (קיוסקים, הגעה לבית הלקוח, שפות ועוד) וכאשר עולה צורך חדש נעשית חשיבה איך לתת פתרון
	6. האם יש מערכת המציגה תמונה של הקשר עם הלקוח בכל הערוצים (CRM, תיק תושב וכיו"ב)?	אין	יש מערכת הנותנת מענה חלקי / מצומצם	יש מערכת המאפשרת תיעוד חלק מהערוצים	בכל תחום יש מערכת שבה אפשר לראות תיעוד של כל הקשרים עם הלקוח באותו תחום	יש מערכת CRM / תיק תושב המראה את מכלול הקשרים עם הלקוח בכל התחומים
	7. האם קל להשיג אתכם בטלפון?	קשה מאוד	משתדלים לענות בשעות מענה טלפוני	זמני ההמתנה ארוכים אך עונים בשעות מענה טלפוני	עונים בשעות מענה טלפוני, זמן המתנה קצר. ניתן להשאיר הודעה וחוזרים תוך פרק זמן קבוע מראש/call back[18].	עונים בשעות מענה טלפוני, זמן המתנה קצר. ניתן להשאיר הודעה וחוזרים
	8. מה זמן ההמתנה הממוצע בערוץ הפרונטלי	מעל 45 ד'	עד 45 ד'	עד 30 ד'	עד 20 ד'	עד 10 ד'

[18] מערכת המאפשרת חזרה אוטומטית ללקוח כאשר מגיע מקומו בתור (מבלי שיחכה על הקו)

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
	9. מה זמן ההמתנה הממוצע בערוץ הטלפוני	מעל 15 ד'	עד 15 ד'	עד 10 ד'	עד 3 ד'	עד דקה
	10. מה זמן ההמתנה הממוצע בערוצים מרחוק	התייחסות ראשונית – תוך יותר מיום עבודה	התייחסות ראשונית – תוך יום עבודה	התייחסות ראשונית – תוך 3 ש'	התייחסות ראשונית – תוך שעה	התייחסות ראשונית – תוך 15 ד'
	11. מה הזמן הממוצע לסגירה של פניית שירות			ללא ניקוד		
	12. האם ניתן לתאם תור מראש? האם יש שעות קבלה מוגדרות?	אין שעות קבלת קהל. מגיעים בכל זמן, לא תמיד יש נותן שירות זמין	אין שעות קבלת קהל. מגיעים בכל זמן – תמיד יש מי שיקבל את הקהל	יש שעות קבלת קהל מסודרות	יש שעות קבלת קהל ואפשר לתאם בהן תור	ניתן לתאם תור בקלות באינטרנט או בטלפון יש שעות קבלה מוסדרות ללקוחות מזדמנים
	13. שירות בנגיעה אחת – כמה פניות של הלקוח נדרשות לרשות כדי לקבל את השירות?	נדרשות מספר פניות באופן מובנה (באותו עניין)	לעיתים נדרשת פנייה נוספת כדי לקדם את הטיפול בפנייה (בפרט אם עברה לגורם נוסף)	הלקוח לא צריך לפנות שוב, אבל אם יפנה זה יועיל/יזרז את הטיפול. אם יש עיכוב או בעיה חוזרים אליו	אין כמעט צורך בפניות נוספות יוזמים עדכונים בתהליך	צריך לפנות רק פעם אחת, דואגים להעביר למי שצריך ומוודאים שמעגל הטיפול נסגר הלקוח יכול לראות סטטוס בעצמו
	14. האם בפועל הלקוח חוזר ופונה לבדוק סטטוס מעבר לנדרש?			ללא ניקוד		
	15. סביבת שירות - מה מאפיין את הסביבה הפיזית של קבלת הקהל?	קושי להתמצא, אין אזור המתנה מסודר, עומדים ליד הדלת, ללא הכוונה, ללא כלי לניהול התור	כסאות / ספסל במסדרון	יש אזור המתנה, הכוונה חלקית, ללא ניהול תור, לא ניתן לראות את התקדמות התור	סביבת המתנה נעימה, אפשר לראות את התור, יש מספרים או שיטת רישום כלשהי	שילוט ברור, מודיעין, אזור ישיבה נעים (לא בשורות), מואר, מערכת לניהול תורים, אפשר לראות את התקדמות התור, עמדת קפה, עמדת טעינה

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
חווית לקוח של יעילות, שקיפות, שמיעת קול הלקוח	16. האם ואיך לקוח יכול לקבל מידע לגבי שירותים? האם הם ברורים ושקופים?	אין מידע נגיש, ריבוי פניות ל"מעכרים"	מידע ניתן בטלפון או בהגעה – על פי שאלת הלקוח	מידע כללי באתר, מידע מפורט בטלפון או בהגעה	מידע רב באתר (תהליכים, טפסים), לא תמיד בשפת הלקוח	מידע נגיש באתר ובטלפון, מידע מלא ומקיף על התהליך מנקודת המבט של הלקוח כשלקוח יוצר קשר נותנים לו מידע מלא וברור
	17. האם מוגדר SLA (זמן שירות) לתהליכים בערוצים בשונים – פרונטלי, טלפוני, דיגיטלי?	לא. משתדלים לטפל מהר ככל שאפשר	יש SLA לתהליכים שמוגדרים לפי חוק	קיים SLA לחלק מהתהליכים ו/או לחלק מהערוצים	קיים SLA לכל תהליכי השירות בחלק מהערוצים	קיים SLA בכל הערוצים, לכל השירותים אם אין SLA קבוע מראש מגדירים אד הוק מתי יטופל או מתי יהיה עדכון בנושא
	18. האם מיידעים את הלקוח מה זמן הטיפול הצפוי?	לא	לפעמים	בתהליכים מוגדרים בלבד	על פי רוב	תמיד. אם לא ידוע – מיידעים מתי יעודכן אותו וחוזרים אליו
	19. האם יש מנגנון לתיעוד ולמדידה של ה-SLA?	לא	רק בתהליכים מוגדרים, כשיש דרישה על פי חוק	בחלק מהערוצים והתהליכים	ברוב הערוצים והתהליכים	יש מערכות מסודרות ומתבצעת מדידה ובקרה
	20. האם עומדים ב SLA?	לא יודע	על פי רוב - לא	בSLA שמוגדר עפ"י חוק עומדים, ב SLA לתהליכים אחרים פחות / תלוי בשירות	50-80%	למעלה מ80%
	21. האם קיימת מדידה של SLA בין מחלקות ברשות?	לא	מעט מאד	בעיקר בנושאים שנקבעו בחוק כמו תהליכי רישוי	לפחות במחצית מהתהליכים	במרבית התהליכים, קיימת תרבות של קביעת לוחות זמנים לפעולות ולתהליכים בין מחלקות
	22. האם הלקוחות מרוצים? איך יודעים זאת? האם יש מנגנון לברר מה רוצה הלקוח והאם הוא מרוצה או לא?	לא יודעים, אין מנגנונים	יודעים על בסיס רושם, העדר תלונות אין מנגנונים מוסדרים	יודעים על פי תלונות, מכתבי תודה, פניות ציבור	בדיקה לא תמיד שיטתית - בסיורים, מפגשים עם תושבים, טלפונים ללקוחות סקר שביעות רצון לא רציף (תדירות נמוכה)	תהליכים מוסדרים לשמיעת קול הלקוח - סקרי שביעות רצון קצרי טווח (מיד לאחר קבלת השירות) ותקופתיים (סקר שביעות רצון), מפגשים עם לקוחות, חזרה ללקוחות שהתלוננו ועוד

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
	23. אם יש שותפים במתן השירות – האם הממשק עובד טוב? מה האתגרים?	כל אחד עובד בנפרד, הממשק לא עובד, הלקוח צריך לדבר עם כל אחד בנפרד	יש הרבה תקלות בממשק. לפעמים דברים זזים רק אחרי שהלקוח מתערב	יש SLA פנימי אבל קשה לאכוף אותו. הלקוח לא יודע איפה הדברים עומדים	הממשקים עובדים. יש SLA פנימי ובדרך כלל עומדים בו, לפעמים יש תקלות	הממשקים עובדים מצוין, יש הגדרות ברורות של SLA ותקשורת טובה. העברת המקל בין היחידות נעשית בלי שהלקוח מרגיש או צריך להתערב יש מנגנונים לליבון בעיות במשק
	24. מהן התחנות במסע הלקוח (בתחומי הליבה השונים)?	ללא ניקוד				
	25. האם מתבצע ניתוח ותהליך שיפור של מסע הלקוח	לא מכירים / עובדים עם מושג מסע הלקוח	כשיש בעיה בודקים ממשקים ותהליכי שירות	עושים תהליכי שיפור שירות יחידתיים ובנפרד תהליכי שיפור בממשקים	בשירותים מרכזיים	כן, כחלק מתהליכי שיפור מתמידים – בוחנים ומייעלים את מסע הלקוח
	26. פרסונליזציה של השירות - האם מכירים את הלקוחות? יודעים מתי פנו בפעם האחרונה ולמה, יודעים מה הצרכים שלהם?	על בסיס אישי	מכירים באופן בכללי את מאפייני האוכלוסייה, ובהתאם מציעים שירות גם בשפה נוספת (רוסית/ ערבית וכו')	מכירים את מאפייני האוכלוסייה באופן כללי. יש תיעוד של לקוחות שקיבלו שירות, ומה סטטוס הבקשה, אך לא תיעוד של כל פניה.	יש תיעוד במערכת CRM של הפניות האחרונות.	יש תיעוד במערכת CRM של כל הפניות הקודמות של התושב. בנוסף, יש לנו שירות מותאם אישית בהתאם לגיל, מצב משפחתי ואזור מגורים אנו יודעים להציע את השירותים רלוונטיים.
מדידה ובקרה	27. האם מתקיימת מדידה של פרמטרים אחרים (בנוסף לSLA ומסע הלקוח)? מה מודדים, באיזה כלים ומה עושים עם התוצאות?	לא מתבצעת מדידה	נמדדת רק עמידה בSLA	מדידה של חלק מהתהליכים או חלק מהפרמטרים	מדידה של התהליכים העיקריים	עובדים על פי נתונים: מודדים כמויות, זמנים, איכות. יש שגרות מסודרות למדידה
	28. האם יש תהליך בקרה על מענה שירותי (איכות, תקשורת) -	לא	תלוי ביחידה	רק בחלק מהערוצים	יש שגרת בקרה ומשוב קבועה רק	יש שגרת בקרה ומשוב קבועה בכל היחידות הנותנות שירות

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
	טלפוני ופרונטלי ובכתב				במוקדים ובמרכזי שירות	
	29. האם מתבצעים סקרי שביעות רצון לקוחות?	לא	אחת לכמה שנים	סקר שנתי כלל רשותי	סקר שנתי כלל רשותי + סקרים בנושאים ספציפיים	סקר שנתי + סקרים נושאיים + סקרים מיידים סמוך לקבלת השירות (SIM, משוב באפליקציה)
	30. האם מתקיים תהליך למידה והפקת לקחים – מאירועי שירות, פניות ציבור?	אין תיעוד ומעקב אחר תקלות ואירועים	אין תהליך מסודר של למידה מתקלות ותלונות	יש בדיקה ולמידה במקרים של אירוע שירות חמור	יש תהליכי למידה מתקלות ומידי פעם (ללא שיטה סדורה)	מתקיימת שגרה סדורה של הצפת אירועים, פניות ציבור ונושאים ללמידה, ניתוח שלהם, הפקת לקחים ויישומם
יוזמה	31. איזה מידע נותנים ללקוח הפונה? האם מציעים שירות נוסף?	עונים על השאלה / מטפלים בנושא הפנייה שלו	אם הלקוח שואל או מבקש נותנים לו מידע / שירות נוסף	משתדלים לבדוק אם הלקוח מרוצה לפני סיום השיחה אם יש צורך בגורם נוסף ברשות, מסיימים ביצירת הקשר	בתהליכי שירות ארוכים ומורכבים, מיידעים את הלקוח כבר בתחילת הדרך על כל שלבי התהליך תמיד בודקים אם יש צורך בעוד משהו לפני סיום מתן השירות, מפנים אותו לגורם המתאים	בודקים אם יש עוד משהו שאפשר לעזור. מבררים את נסיבות הפנייה ומציעים שירותים רלבנטיים נוספים (למשל, חדש ברשות) – מקשרים אותו או מספקים לו למידע מפורט עבורו
	32. האם מציעים שירותים חדשים ללקוחות?	לא	מעט, קושי לפתח שירותים חדשים / שינויים בשירות	במידה בינונית	במידה רבה, יש תמיכה של ההנהלה בנושא	כן, יש יעדים של ייזום שירותים חדשים. לא מחכים שהלקוח יפנה
	33. האם נעשות פעולות בכדי למנוע מראש פניות צפויות לרשות? (למשל הודעה מראש על הפרעה לתנועה)	בדרך כלל לא. קושי לבצע / תפיסה שלא נדרש	רק במקרים מיוחדים	תלוי בנושא ובפעולה	משתדלים, בעיקר בתהליכים כלל רשותיים	כמעט תמיד. עובדים לפי תכנית שנתית ומזהים צרכים לפי התקופה / בכל פעולה שעושים לוקחים בחשבון השפעות על הלקוח ונוקטים פעולות מקדימות

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
בשלות לתהליך שיפור שירות	34. מה מקום השירות בסדר העדיפות היחידתי / הארגוני?	מקום נמוך השירות נתפס כבא על חשבון העובדים	הכרה בחשיבות, מקום נמוך בסדר העדיפויות	הכרה בחשיבות, מקום בינוני בסדר העדיפויות	מקום גבוה למדי אך לא בראש סדר העדיפויות	תופסים את השירות כחשוב גם אם בדרך להשגתו יש יעדי ביניים שצריך להשיג – זו המטרה
	35. האם יש רצון לקיים תהליך שירות	לא (אין רצון, אין פניות)	אמביוולנטיות ביחס לתהליך	יש רצון אך תחושה שהעיתוי לא מתאים / נוח	יש רצון בתהליך שירות / נכונות לקיים	רצון רב להעלות את רמת השירות של היחידה
	36. (ברמת רשות) האם יש פונקציה האחראית לקידום השירות ברשות?	לא	לא, המנכ"ל/ ראש הרשות/ מנהל בכיר יוזם לפעמים פעולה בנושא	כל מנהל מקדם את הנושא בתחומו על פי הנחיית מנכ"ל / ראש רשות	יש מנהל/בעל תפקיד המקדם את הנושא בנוסף לתפקידו / מנהל המוקד הרשותי / מנהל פניות הציבור יש חברה חיצונית המסייעת בתהליך לשיפור השירות	יש מנהל שירות / יחידת שירות הפועלת לקידום הנושא ברשות
	37. עד כמה שיפור השירות הוא בשליטתכם, נתון להשפעתכם?	בכלל לא	לא בשליטה, אין משאבים / תלוי בעובדים / בהנהלה (מיקוד שליטה חיצוני)	חלק בשליטה וחלק לא	השפעה רבה, אך חסרים משאבים יש תכנית, יודעים איך לקדם / פועלים לקדם (מיקוד שליטה פנימי)	השפעה רבה. גם אם חסרים משאבים יש תכנית, יודעים איך לקדם / פועלים לקדם (מיקוד שליטה פנימי)
	38. האם יש לכם תפיסת שירות? האם מכירים אותה?	לא	יודעים על קיומה אך לא מכירים ולא תופסים כמשמעותי	יש תפיסה, אבל רק חלק מכירים אותה	יש תפיסה והיא בתהליך הטמעה, יישמנו כבר חלק ממנה	יש תפיסה, מדברים עליה, מכירים אותה, היא מכוונת את תהליכי השירות
	39. מה האתגרים השירותיים שלכם? (הדוגמאות להמחשה, כאינדיקציה לאופן תפיסת השירות עומק ההטמעה של התפיסה)	פישוט תהליכי העבודה של היחידה הטמעת מיומנויות שירות בקרב העובדים	הטמעת SLA לתת מענה מיטבי בטלפון ובדוא"ל הטמעת מערכות מידע מתקדמות לייעול תהליכים	שמיעת קול הלקוח באופן שוטף, דרך סקרים ומדידה ייזום תהליכים חדשים ושיפורים בתהליכים הקיימים	קיצור זמני המתנה הטמעת בקרה ותהליכי שיפור תהליכים דיגיטליים שיפור ממשקי עבודה הטמעת תהליכי שירות רוחביים	הגברת השקיפות בתהליך הנגשת עוד מידע ושירותים דיגיטליים קיצור / שיפור מסע הלקוח הנגשת מידע ושירותים מותאמים לצרכי קהלי היעד

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
שירות פנים ארגוני כחלק משרשרת הערך ללקוח (אם יש מספר שותפי תפקיד, לשאול על כל העיקריים)	40. האם יש שגרות סדורות בנושא שירות לבקרה ומשוב, ניתוח אירועים, תאום ועוד	אין	פגישות עם מנהל ישיר או בצוות בתדירות נמוכה ולא סדירה	ישיבות צוות / פגישות מנהל בתדירות קבועה אך נמוכה תכנים תפעוליים בעיקר	שגרות קבועות של פגישות עם מנהל / צוות בתדירות קבועה, בינונית/גבוהה	ישיבות קבועות עם המנהל לצורך בקרה ודיווח ישיבות צוות שוטפות פגישות ייעודיות עם מחלקות שונות לשיפור ממשקים
	41. איזה עוד תהליכים/ שינויים נוספים יש אצלכם ביחידה כעת? האם נעזרים ביועצים / מומחי תוכן?			ללא ניקוד		
	42. האם תלויים בשירות מיחידות אחרות לצורך מתן השירות?			ללא ניקוד		
	43. באיזו מידה השירות ניתן בזמן?	ריבוי עיכובים וקשיים, העדפה שלא לעבוד יחד	יש עיכובים תחושה שהשירות המשותף בסדר עדיפות נמוך	בדרך כלל מתקיים ממשק תקין / ניתן השירות הנדרש בזמן	השירות ניתן בדרך כלל בזמן, יש שיתוף פעולה. לעיתים יש עיכוב	כמעט תמיד. יש תכנון משותף מראש ואם יש עיכוב מודיעים מראש ומנסים לתעדף יחד את הפתרונות
	44. באיזו מידה השירות שמקבלים איכותי? האם סוגרים מעגל טיפול?	האיכות נמוכה, ריבוי חזרות / הלקוחות מתלוננים עליהם	איכות בינונית, הרבה תלונות של לקוחות או עיכובים, תלוי מי עשה אצלם את העבודה	בדרך כלל האיכות בסדר, לפעמים יש תקלות ותלונות של לקוחות	איכות טובה למדי, מתריעים בפנינו על דברים שרואים בתהליך	יש שותפות בהבנה של הצורך ואנחנו מקבלים תוצר מעולה, תומכים בנו ואפילו נותנים לנו רעיונות טובים
	45. האם השירות (הפנימי) נמדד?	לא	תלוי בגורם ובתהליך	מודדים זמנים בתהליכים נדרשים על פי חוק	מודדים זמנים וחלק ממרכיבי האיכות	תיעוד ומדידה מובנים סקר שביעות רצון פנימי יש למידה מתקלות ומליקויים
	46. האם סביבת העבודה מתאימה למתן שירות?	לא, תנאים מקשים על ביצוע העבודה	סביבה לא מאד נוחה / נעימה, חלק מהכלים מתאימים, יש הרבה תקלות ובעיות	סביבה סבירה, יש מערכות וכלים מיושנים	סביבה נוחה ונעימה, יש מה לשפר אבל יש מה שצריך	מתאימה ונעימה לעבודה, צורת ישיבה נוחה, תאורה טובה, זמינות מערכות וכלים נדרשים, גישה נוחה למי ולמה שצריך

פרמטר	שאלות	1	2	3	4	5
שירות פנים רשותי – העובד כלקוח של הארגון	47. איכות השירות לעובדים / למנהלים - תנאים ושכר?	תחושה שמקבלים שירות גרוע, לא מקבלים מידע על זכויות, ריבוי טעויות	ריבוי עיכובים וטעויות, נפתר לאחר מאמצים רבים מצד העובד	איכות שירות סבירה. במעברים צריך לשים לב שהעבירו את כל הזכויות שלנו	שירות טוב. כל עדכון או שינוי מיושם בתלוש למרות שלפעמים ללא מידע נוסף והסברים	שירות מצוין. דיוק בשכר, הקדמת תשלום לפני חגים, יידוע יזום על עדכונים בתנאים ובשכר, המידע נגיש בפורטל/ חוברת, יש את מי לשאול
	48. איכות השירות לעובדים / למנהלים – פיתוח מקצועי, הדרכה, לכידות חברתית?	תחושה שלא משקיעים בפיתוח. לא מאפשרים לצאת ללימודים, אין קריטריונים	השתלמויות במקרים בודדים פעילות לכידות על חשבון הצוות	יש השתלמויות מקצועיות שמומנות ע"י המפעם / גורמי ממשלה. אין קריטריונים ברורים להשתתפות פעילות לכידות – אחת לכמה שנים	יש הדרכות והשתלמויות, בכל שנה יש פעילות ללכידות חברתית	שירות מצוין, השקעה רבה בעובדים, השתלמויות בהיקף ובתדירות מוגדרים, יש פעילות העשרה, יש תקציב שנתי ללכידות חברתית, תחושה שמשקיעים בעובדים
	49. האם יש לעובד במי להיעזר כשנתקלים בקושי אישי	אין גורם רשמי / צריך לפנות לארגון העובדים	תלוי במנהל האישי ורצונו / יכולתו להשפיע	יש התחשבות במצבי קיצון	יש כתובת לפניות ומתחשבים	ניתן לפנות למנהל האישי ויש כתובת מוסדרת (משאבי אנוש) יש נכונות לסייע וקריטריונים ברורים למצבי חיים שונים

<u>עיבוד תוצאות השאלון</u>

יש לסכם את הציונים שניתנו בפרמטרים השונים ולחשב ממוצע <u>בכל קטגוריה</u>. לפי הנוסחה הבאה:

(מס' השאלות שקיבלו ציון 1)	+	(מס' השאלות שקיבלו ציון 2)	* 2 +	(מס' השאלות שקיבלו ציון 3)	* 3 +	(מס' השאלות שקיבלו ציון 4)	* 4 +	(מס' השאלות שקיבלו ציון 5)	* 5
(מס' השאלות שקיבלו ציון 1)	+	(מס' השאלות שקיבלו ציון 2)	+	(מס' השאלות שקיבלו ציון 3)	+	(מס' השאלות שקיבלו ציון 4)	+	(מס' השאלות שקיבלו ציון 5)	

יתקבל מס' בין 1 ל-5 המשקף את הציון בקטגוריה.

טווח	זמינות ונגישות/ רב ערוציות	חווית לקוח של יעילות ושקיפות, שמיעת קול הלקוח	מדידה ובקרה	יזמה	בשלות לתהליך שיפור שירות	שירות פנים ארגוני כחלק משרשרת הערך	שירות פנים רשותי – העובד כלקוח	כללי
1 – 0	שירות בערוצים מסורתיים, אין התאמה לצרכי הלקוח זמינות נמוכה/ אינה מנוהלת	הלקוח צריך להתאמץ כדי לקבל שירות, אין מכוונות לשירות ואין ניהול של חווית הלקוח	השירות אינו נמדד ואינו על סדר היום	שירות מגיב, אין ייזום של פעולות שיפור ושירותים חדשים	בשלות נמוכה, השירות אינו על סדר היום הארגוני, אין אמון ביכולת לשנות, אין רצון בתהליך שירות	ממשקים בעייתיים ורמה נמוכה של שירות פנימי מקשים על מתן שירות טוב ללקוחות	רמת שירות נמוכה לעובדים, חווית עובד אינה תומכת בתהליך שיפור שירות	אין מכוונות לשירות, הנושא לא נתפס כחשוב, גישה מגיבה
2 – 1	עדיפות לערוצים מסורתיים, שירותים בודדים ניתנים בערוצים דיגיטליים /מרחוק אין ניהול שיטתי של הזמינות	יש ניהול זמן הטיפול רק כשנדרש עפ"י חוק מטפלים במשברי שירות	מדידה חלקית ולא רציפה	רמה נמוכה של יוזמה, באירועים / תהליכים בודדים	יש הכרה בחשיבות הנושא אך מוטיבציה נמוכה לתהליך או רמה נמוכה של אמון ביכולת לשנות	רמת שירות פנימית נמוכה יחסית האיכות תלויה בגורם המטפל	השקעה מועטה בעובדים	מכוונות נמוכה לשירות, מטופל באירועי שירות חריגים או כשנדרש על פי חוק
3 – 2	נגישות וזמינות בינוניות, חלקן במגוון ערוצים או רשות בתחילת תהליך לרב ערוציות	ניהול חלקי של חווית הלקוח (SLA בחלק מהשירותים) רמת תאום נמוכה בממשקים	יש שגרות מדידה ובקרה בתדירות נמוכה / בחלק מהתהליכים	יש יוזמה בנושאים / בתהליכים מסוימים, בתוך מסגרת התפקיד, אין עשייה מעבר	הכרה בחשיבות השירות, רמה בינונית של רצון לשינוי – היתכנות תלויה ביכולת לרתום לשינוי	רמת שירות פנימית בינונית, אין שותפות פנימית אל מול הלקוח, מדידה חלקית של השירות	רמת שירות בינונית לעובדים – תהליכי שירות ופיתוח לא שיטתיים	איכות שירות לא אחידה, מכוונות חלקית – ניהול היבטים ספציפיים בשירות יחידה בתחילת תהליך שירות

טווח	זמינות ונגישות/ רב ערוציות	חווית לקוח של יעילות ושקיפות, שמיעת קול הלקוח	מדידה ובקרה	יזמה	בשלות לתהליך שיפור שירות	שירות פנים ארגוני כחלק משרשרת הערך	שירות פנים רשותי – העובד כלקוח	כללי
4 - 3	רשות בתהליך מתקדם יחסית לרב ערוציות, נגישות וזמינות במגוון ערוצים, עדיפות מסוימת לערוצים מסורתיים	יש ניהול של חווית הלקוח, עבודת ממשקים טובה, שמיעת קולו של הלקוח אינה רציפה	במוקדי שירות מתקיימים תהליכי מדידה ובקרה / בתהליכים עיקריים תהליכי למידה לא כשגרה סדורה	רמה גבוהה של יוזמה, לא תמיד כתהליך סדור	הנושא על סדר היום, יש נכונות לתהליך שירות, ניתן לרתום לשינוי	רמת שירות פנימי טובה ובדרך כלל מנוהלת	נעשית פעילות פיתוח ותהליכי שירות טובים	רמה גבוהה של מכוונות לשירות, שירות מנוהל, נעשים מהלכים להעלאת רמת השירות
5 - 4	שירות זמין ונגיש במגוון ערוצים מותאמים לצרכי הלקוח רב ערוציות מנוהלת	מכוונות גבוהה ללקוח, יש הקשבה ללקוח והתאמה ליצירת חווית לקוח טובה ניהול הלקוח לאורך זמן ולרוחב שירות הרשות	נושא השירות חשוב בארגון, מתקיים תהליך של מדידה ובקרה כבסיס ללמידה, יש הפקת לקחים ויישום	שירות יוזם, נותנים ללקוח מידע על מכלול התהליך או שירותים משלימים עבודה פרואקטיבית ייזום חידושים ושיפורים	בשלות גבוהה, עוסקים בשירות, אמון גבוה ביכולת לשנות ולהשתפר, רצון לקיים תהליך	מודעות גבוהה לשירות גם ביחידות עורפיות, שותפות לטובת חווית הלקוח שירות פנימי מנוהל ונמדד	חווית עובד טובה מסייעת ברתימת העובדים לשירות	ארגון מכוון שירות (אסטרטגי), שירות מנוהל, תהליכים מתמידים של יוזמה וחדשנות בשירות והתאמה לצרכי הלקוח

הגדרת מדד שירות בין רשויות

סקר שביעות רצון

שביעות רצון מדווחת של לקוחות היא מדד, המעיד על איכות השירות הנתפסת.

יתרונותיה העיקריים כמדד – (1) יצירת כלי אחיד, כולל, באותה תקופת זמן ; (2) פנייה ללקוחות שהם בסופו של דבר קהל היעד.

חסרונות עיקריים – (1) מדד סובייקטיבי, המושפע מאיכות השירות בפועל, אך גם מאיכות התקשורת של הרשות עם הציבור ומתהליכים פוליטיים ;

(2) ביצוע סקר ארצי כרוך בעלויות גבוהות ומשאבי זמן, המקשים על קבלת מדד אמין בזמן אמת.

ניתן לבצע את הסקר באמצעות נסיינים ("לקוח סמוי"), דבר המנטרל הטיות סובייקטיביות, אולם עדיין כרוך בהיערכות לוגיסטית ובעלויות גבוהות ומצמצם את היריעה למענה טלפוני / פרונטלי ולתחומי בדיקה ספציפיים.

קיימים מספר גופים המקיימים סקרי שביעות רצון מהשלטון המקומי בתחומי פעילותו העיקריים ובכללם גם בנושא השירות. הסקרים נעשים בתהליך אינטרנטי ומגיעים לחלק מהאוכלוסייה.

אפשר לשלב בין מספר אמצעי מדידה – נסיין (טלפוני/פרונטלי), סקירה של השירותים באתר הרשות ודיווח של נתונים מהרשויות עצמן.

להלן שאלון לנסיין בטלפון + באתר לתחום שירות ספציפי.

שאלון לנסיין

1. האם קיים דף מידע בנושא באתר האינטרנט (כן, חלקי - מוזכר בתוך דף יחידה, לא)
2. האם יש הסבר לגבי מהות התהליך ואיך מבצעים - כולל אילו מסמכים נדרשים בתהליך
3. האם יש הכוונה לאן, למי, מתי להגיע ופרטי קשר
4. האם רשום זמן טיפול
5. האם ניתן לביצוע בערוץ דיגיטלי (אינטרנט, טופס מקוון, מייל)
6. האם חייבים להגיע פיזית (לפי האתר)
7. טלפוני - האם ניתן הסבר לגבי מהות התהליך ואיך מבצעים - כולל אילו מסמכים נדרשים בתהליך
8. האם יש הכוונה לאן, למי, מתי להגיע ופרטי קשר
9. האם מסרו זמן טיפול ואופן אישור ביצוע
10. מידת האדיבות / היחס של הנציג בטלפון

מדדי תשומות ומדדים תפעוליים להערכה השוואתית של איכות השירות ברשויות

נושא	מדד	איכותי / כמותי ואופן המדידה	אופן הדיווח
תשתיות שירות	קיום פונקציית שירות פעילה ברשות	מדד איכותי – יש / אין	דיווח הרשות
	מגוון ערוצי שירות	מדד איכותי – פרונטלי מוסדר (שעות קבלה מוגדרות ומפורסמות), טלפוני, אינטרנט, אפליקציה, פייסבוק הנגשה על פי חוק הנגישות	דיווח הרשות ואתר האינטרנט שלה
	קיום מערכות שירות לתיעוד ולניהול הטיפול בלקוחות	מדד איכותי – מערכת לתיעוד פניות ודרך הטיפול בלקוח (CRM) אפשרות לזימון תורים ניהול תורים מערכות לניהול הטלפוניה במוקדים טלפוניים	דיווח הרשות והצגת דוחות
	קיום אמנת שירות חשופה לציבור	מדד איכותי	דיווח הרשות ואתר האינטרנט שלה
	קיום תהליכי מדידה ובקרה	איכותי	הצגת דוחות ונתוני מדידה
מדדי שירות	זמני מענה בערוצים השונים – זמן המתנה למענה פרונטלי במרכזי השירות זמן המתנה למענה במוקדים הטלפוניים זמן תגובה בערוצים הדיגיטליים	כמותי	דוחות מהמערכות התפעוליות
	סגירת מעגלי טיפול	איכותי תהליכי שירות המסתיימים בסגירה ומשוב ללקוח	??
	נגישות מידע על תהליכי שירות ומה נדרש מהלקוח, ערוצי שירות, נגישות – בהתאמה לשפת הלקוח	איכותי אופן ארגון המידע באתר הרשות אופן המענה במרכזי השירות (טלפוני/פרונטלי)	על בסיס קו מנחה להלן – באינטרנט ניתן לבחינה חיצונית, בטלפון – ע"י נסיין

קו מנחה לבחינת אתר האינטרנט הרשותי בהיבט שירות

1. מידע וארגון האתר

- ✓ ארכיטקטורת אתר- מספר רמות, קלות ניווט ואיתור מידע
- ✓ הימצאות טפסים להורדה
- ✓ דרכי התקשרות
- ✓ קבלת קהל: שעות וכתובות
- ✓ תקציב , חוקי עזר, מידע בחירום, פרוטוקולים ומכרזים (מועצה ועדות הנדסה, כוח ושירותים)
- ✓ פניות הציבור ופניות לחופש המידע
- ✓ מבנה ארגוני

2. איכות המידע

- ✓ מידע מפורט ואיכותי על 4 שירותים: חילופי מחזיקים, טאבו, רישום לגני ילדים, רישוי עסקים

3. שירותים מקוונים

- ✓ טפסים מקוונים
- ✓ רב ערוציות- מספר ערוצי שירות כולל מקוונים
- ✓ מאגרי מידע מקוונים- GIS
- ✓ ניוזלטר רשימות דיוור
- ✓ תשלומים
- ✓ תיק תושב/ אזור אישי
- ✓ רשתות חברתיות
- ✓ אפליקציות
- ✓ צ'אט

4. שקיפות

- ✓ עפ"י דוח השקיפות ברשויות (מדד שקיפות האתרים ברשויות המקומיות, ישראל 2017, שקיפות בינ"ל-ישראל (ע"ר))

5. נגישות ושימושיות

- ✓ נגישות לבעלי מוגבלויות
- ✓ רספונסיביות
- ✓ תאימות לדפדפנים מובילים
- ✓ שפות

6. אמנת שירות

- ✓ אמנת שירות באתר
- ✓ בחינת פרסום SLA ב-4 שירותים

בפרק המדידה והבקרה להלן ייסקרו מדדים תוך ארגוניים.

פונקציה ארגונית מקצועית בתחום השירות, כיחידה מחוללת שינוי

רציונל לקיום פונקציית שירות ברשות

שירות הינו מקצוע הנשען על ידע ייחודי בעולמות התהליכים, הטכנולוגיה, ההתנהגות (בכלל זה מיומנויות תקשורת) והניהול. הפרקטיקה של השירות, הפכה זה מכבר לידע מקצועי העומד בפני עצמו והמשלב ידע בארגון ושיטות, התמצאות במערכות שירות, הבנה טכנולוגית ופסיכולוגית.

בארגוני שירות ומכירות מובהקים, קיימות יחידות ארגוניות האחראיות לממשק עם הלקוח בכל תחומי הפעילות של החברה (גם העורפיים). ברשות מקומית, השירות ניתן על ידי יחידות הרשות - כל אחת בתחומה. איכות השירות תלויה ביעילות התהליכים ובעיקר בגישה של המנהלים והצוותים של היחידות.

ייעודה של פונקציית השירות ברשות הינו להביא לכך שהרשות כולה תפעל כארגון מכוון לקוח, באופן קוהרנטי, בכל היבטי השירות, ברמת שירות גבוהה ובהתמדה לאורך זמן.
תפקידה להוביל תהליכי שירות ברשות ולבצע אינטגרציה בין יחידות ארגוניות, היבטים ארגוניים ולאורך זמן, לטובת לקוחות הרשות – תושבים, בעלי עסקים, מבקרים.

הניסיון מראה שברשויות בהן ישנה פונקציה ארגונית ברורה, העוסקת בשירות, מתבצעים תהליכי שירות והנושא נמצא "על סדר היום" הארגוני. מידת האפקטיביות של תהליכים אלו תלויה במקצועיות מנהלי השירות, בפוזיציה הארגונית שלהם, ביכולתם להשפיע הן מתוך החיבור שלהם למקורות כוח והשפעה (כולל זמינות תקציבים) והן מתוך יכולתם האישית להניע וליצור שותפויות שלא ממקום של סמכות. יחידת שירות אפקטיבית יוצרת שינוי במעגלים הולכים ומתרחבים של הארגון.

רשות מקומית קיימת בכדי לתת שירות לתושביה, לבעלי העסקים הפועלים בשטחה ולמבקרים בה – אם לצרכי עבודה, קבלת שירותים או פנאי. תהליך שירות יוצא מנקודת המוצא של צרכי הלקוח ובכדי לספק אותם, חייב לגעת בכל היבטי הארגון - גם כאלה שאינם קשורים ישירות ללקוח: ניהול יעיל ואפקטיבי של תהליכי עבודה, תכנון וסגירת מעגל, בקרה, מערכות טכנולוגיות, ממשקים בין יחידות ועד תהליכים פנימיים של טיפוח ופיתוח ההון האנושי. לכן תהליך שירות אפקטיבי מחולל שינוי בגישה ובתרבות בכל הארגון.

פונקציית השירות אמורה ליצור אינטגרציה בשירות, סביב מספר צירים:

אינטגרציה בין יחידות ארגוניות

רשויות מקומיות נותנות שירותים במגוון רחב ושונה של תחומים ודיסציפלינות (תשתיות ותפעול פיזי – ניקיון, פינוי אשפה, גינון ועוד; סדר ציבורי; תכנון; תנועה; בינוי; עסקים; חינוך; רווחה; גבייה ועוד. פעמים רבות הגופים העירוניים פועלים מכוחם של חוקים שונים ובדרכים שונות (בכלל זה רגולציה ואכיפה). **הגיוון והשונות יוצרים אתגר משמעותי של אינטגרציה**. כל גוף מתנהל מול הלקוח באופן שונה ונפרד – גם אם לעיתים סביב אותו אירוע בחייו (למשל, רכישת דירה ועריכת שיפוץ – שירותים בתחומי הארנונה, אישור העדר חובות לטאבו, רישוי בנייה, פינוי אשפה, רישום למוסדות חינוך ועוד, או פתיחת עסק – מידע תכנוני, רישוי עסק, פינוי אשפה, ארנונה ועוד).

פעמים רבות מתקבלות החלטות ארגוניות / מקצועיות בתחום עשייה רשותי, מבלי שתהיה הבנה ומודעות להשפעות השירותיות הכוללות של ההחלטה על הלקוח. כאלו למשל הן החלטות הקשורות בארגון המרחב הפיזי בו פועלת הרשות (מיקום יחידות, תכנון ועיצוב המרחב, באזורי שירות – תכנון אזורי המתנה וצורת ישיבה של הלקוחות ושל נותני השירות ועוד). לעיתים החלטה טכנית לכאורה תשפיע על האופן בו תופס הלקוח את הרשות ועל חווית השירות שלו.

לשם עיצוב וניהול חווית לקוח רצויה, נדרש שילוב של העמקה בכל תחום שירות ושל ראייה מערכתית, חוצת יחידות. נדרש מישהו שייצג את הצורך של הלקוח והראייה השירותית בתהליכי קבלת החלטות ופעולות רשותיות נושאיות ורוחביות כאחד.

אינטגרציה של היבטים ארגוניים

חווית הלקוח הינה תוצר של מכלול המפגשים שלו - הממשיים והווירטואליים עם הרשות. כלומר, עיצוב חווית הלקוח נעשה באמצעות התאמה של כל היבטי הארגון לתפיסת השירות הרשותית – תפעוליים (מבנים ותפקידים, תהליכי עבודה, סביבה פיזית), טכנולוגיים (מערכות וערוצי שירות דיגיטליים), ניהוליים והתנהגותיים. תפקיד פונקציית השירות הינו לראות את כל היבטי השירות ולתכלל אותם למתן שירות באופן הרצוי. כך למשל, רשויות יוזמות לעיתים הדרכות במיומנויות שירות למוקדי השירות שלהן ומתאכזבות כאשר אלו אינן מביאות לשיפור מורגש. פעמים רבות הסיבה לכך נעוצה בכך שהתהליך לא לווה בהתאמה של תהליכי השירות (למשל תהליכים מבוססי SLA ותאום ציפיות עם הלקוח) ושל דפוסי הניהול ומיסוד של שגרות ניהול לתחזוקה ולהעמקה של הידע שנלמד בסדנאות (בקרה ומשוב על יישום המיומנויות שנלמדו, ניתוח אירועים ותהליכי למידה במסגרת ישיבות צוות, הגדרת הגישה השירותית כקריטריון בגיוס ועוד).

אינטגרציה ואבולוציה לאורך זמן

תפיסת השירות הרשותית ודרכי יישומה הן חלק מחזון הרשות והאסטרטגיה שלה וככאלו הן רגישות לחילופי אנשים בתפקידי מפתח ברשות ובפרט ראש הרשות. תפקיד פונקציית השירות בהיבט זה הינו ליצור המשכיות ועקביות - להציג את הפעילות לראש הרשות ולקדם אותה, ובמידת הצורך לעדכן, לרענן ולחדש בהתאם לחזון ראש הרשות, לצרכי הרשות ולחידושים בתחום.

תהליכי שירות מערכתיים זקוקים להזרמה מתמדת של אנרגיה ניהולית וארגונית לתהליך. פעמים רבות הארגון "מתעייף" מהתהליך, החידושים והמסרים שמביאים אותם נשחקים, מה גם ששירות מחייב את נותן השירות לשים את צורכי האחר לפני אלו שלו, דבר המנוגד להרגל. שמירה על אנרגיה לשירות ורמת שירות גבוהה דומה במידה רבה לעלייה במדרגות הנעות למטה. **תפקיד פונקציית השירות הינו להזריק מידי פעם אנרגיה חדשה לתהליך השירות** – כלים ותהליכים חדשים, תמריצים והכרה ארגונית, חשיפה לעשייה בגופים מקבילים.

השינויים הטכנולוגיים המתרחשים כיום, משנים את דרכי התקשורת בין אנשים ובינם לבין ארגונים ויש להם השלכות מרחיקות לכת על השירות ועל חווית הלקוח. כגורם מקצועי, פונקציית השירות צריכה לעקוב אחר שינויים, להתעדכן, לבחון את השפעותיהם על שירותי הרשות ולהטמיע שינויים בתהליכים ובכלי השירות בהתאמה.

פונקציית השירות ברשות מקומית – הגדרת תפקיד

ייעוד פונקציית השירות

קידום מתמיד של תרבות ארגונית מכוונת לקוח ברשות. להיות -

- **הגורם שחי, חווה, מרגיש ומייצג את הלקוח ברשות**
- **מומחה מקצועי בעולמות השירות**, מקור לידע בתפיסות וגישות שירותיות, מיומנויות שירות, פרקטיקות ניהוליות, תהליכי שירות, מערכות טכנולוגיות, ניהול מרכזי שירות. התעדכנות מתמדת, חשיפה של הרשות לידע באמצעות הדרכה, הטמעה, תהליכים ארגוניים
- **קטליזטור לתהליכי שירות** – גורם מניע, מחבר, מלהיב, שומר סף בנושא השירות, מסוגל להתמקם ולגייס מקורות השפעה סמכות להובלת שינוי ארגוני מסדר שני, לרתום ולגייס שותפים, לחבר להלהיב ולהניע, ללמד אחרים, לקדם אינטגרציה בין יחידות

האחריות לשירות הניתן היא של המנהלים ביחידות הרשות. אחריות מנהל השירות היא לתת בידם את הידע והכלים לעשות זאת, לסנכרן ולתאם את השירות בזיקה ובהתאמה לאסטרטגיית השירות הרשותית.

תחומי אחריות ומשימות עיקריות

1. **התמקמות ברשות:**

א. היכרות מתמדת עם תחומי העשייה הרשותיים – לימוד התחומים, שמירה על עדכניות במגמות ושינויים בתחומים השונים.

ב. בנייה וניהול תשתית של יחסי אמון עם יחידות הרשות, באמצעות הקשבה לצרכי היחידות וסיוע בפתרון קשיים ובעיות והנעה של תהליכים ארגוניים יחידתיים (גישה של win-win, בקידום עבודת היחידה ותועלת ללקוח).

ג. חיבור למקורות כוח, השפעה ומידע ארגוניים. יצירת מנגנונים להקשבה ארגונית פנימה (מה קורה ברשות), למשל באמצעות ניהול שגרה של מפגשים תקופתיים עם מנהלי היחידות, שותפות בפורומים רוחביים לצורך התעדכנות בתהליכים ארגוניים.

ד. יצירת שותפויות עם גורמים מקצועיים משלימים – ארגון ושיטות, מחשוב, אינטרנט, הדרכה ופיתוח ארגוני, משאבי אנוש.

2. **יצירת תשתית מקצועית כלל רשותית:**

א. בניית אסטרטגיית שירות – מיפוי והגדרת תפיסת השירות, הערכים המובילים הרצויים בשירות הרשות ועקרונות לניהול השירות. אשרור האסטרטגיה עם ראש הרשות / המנכ"ל / הצוות הניהולי של הרשות (בהתאם למאפייני הרשות). בחינה ועדכון של התפיסה והאסטרטגיה במידת הצורך, לאור שינויים ברשות או בצרכי הרשות ושינויים מקצועיים בעולמות השירות.

ב. בניית בסיס ידע וכלים להטמעת התפיסה, לשימוש היחידות השונות והעשרה שלהם באופן מתמיד על בסיס העשייה והיישום בכל אחת מהן.

ג. התעדכנות והתחדשות בעולמות השירות – מה קורה ברשויות אחרות בארץ ובעולם, מה קורה בעולם המקצועי של השירות, מה קורה בעולמות הדיגיטציה (שמשולבים באופן ישיר בעולמות השירות)

ד. הגדרת מדדי שירות, כלים ותהליכים למדידה ולבקרה של איכות השירות ברמה רשותית.

ה. בניית מערך של מובילי שירות – "סוכני שינוי" לשירות בתוך היחידות: מנהלים מחויבים להטמעת תפיסת השירות, רפרנטים לנושאים כגון פניות ציבור, או גורמים מקצועיים מובילים ביחידות המרכזיות.

3. **בקרה מתמדת על איכות השירות ברשות ושביעות רצון התושבים בראייה כלל רשותית והובלת תהליכי למידה והפקת לקחים:**

א. ריכוז נתוני פניות תושבים בערוצים השונים (פניות ציבור, 106, פייסבוק ועוד) ודוחות בקרה על מדדי שירות וניתוח שלהם.

ב. הנעה של ביצוע סקרי שביעות רצון לקוחות.

ג. במידת האפשר קיום דיאלוג עם לקוחות (לא בהכרח מדגמי) שקיבלו שירות ישיר מהרשות – באמצעות קבוצות מיקוד, פנייה יזומה ללקוחות שפנו לרשות וכיו"ב – במטרה לשמוע את קול הלקוח ולקבל מידע איכותני על שירות הרשות.

ד. הנעת תהליכי בקרה והקשבה ללקוח ביחידות הרשות.

ה. קידום תהליכים של למידה והפקת לקחים מפניות לקוחות ומנתוני משובים / בקרה ויישומם – באמצעות הצפת נושאים לשיפור וקידום הטיפול בהם מול מנהלים ביחידות ברשות, קידום שגרות למידה בתוך היחידות ועוד.

4. בנייה וניהול תכנית עבודה לשיפור השירות ברשות:

א. תעדוף תהליכים על פי שיקולים של צורך (רמת השירות הקיימת לעומת הרמה הרצויה ומידת שביעות רצון הלקוחות / היענות לצרכים חיצוניים כגון שינויי חקיקה), מחויבות היחידה והבשלות לשינוי, משאבים נדרשים וזמינים.

ב. בנייה וניהול של תכנית עבודה רב שנתית לתהליכי שירות יחידתיים ורוחביים.

5. הנעת תהליכי פיתוח ארגוני מכווני שירות ביחידות הרשות:

א. גיוס ורתימה של מנהלים ועובדים לצורך ולתהליך / היענות לפניות יחידות הרשות.

ב. הנעת תהליכים של –

- מיפוי ושיפור תהליכי עבודה בדגש על עבודה מבוססת SLA וסגירת מעגלי טיפול.
- הקמת מערכי ניהול ידע ותהליכים של הנגשת מידע ללקוח בשפה ובגישה שמותאמת לצרכיו ועדכון שלו בערוצים שונים.
- שילוב מערכות טכנולוגיות – מערכות תפעוליות מכוונות שירות ומערכות שירות.
- הכשרת עובדים במיומנויות תקשורת שירותית ומנהלים במיומנויות ניהול שירות – בהתאם לצרכי היחידה והשירות ובהתאמה לתפיסה ולשפת השירות הרשותית.

הנעת התהליכים באמצעות ייזום מול מנהלי היחידות, הקצאת משאבים (תקציב, משאבים מקצועיים, אינטגרציה עם תחומי ידע משלימים).

ג. קיום תהליך מתמיד של מדידה, משוב והתאמה של התהליך.

6. הנעה והובלה של פרויקטים מערכתיים, כלל רשותיים, לשיפור השירות:

א. תהליכי פיתוח והדרכה של תפקידי רוחב, כגון:

- תהליכי פיתוח מנהלים לניהול השירות.
- צוותי מרכזי שירות (נציגי שירות, אחראי משמרת, ראשי צוותים, מנהלי מוקדים).
- מזכירות.

ב. זיהוי "מסע" הלקוח בין הגורמים השונים ו/או השפעות בין מהלכים של יחידות שונות וקידום תהליכים לשיפור ממשקים ולניהול התהליכים בראיית לקוח.

- חיבור בין יחידות וגורמים מקצועיים שונים לתהליך משותף או פלטפורמה משותפת (למשל מיסוד של פורומים לנושאים שונים).
- הובלת פרויקטים חוצי ארגון.

ג. שיתופי פעולה בתהליכים ארגוניים - שותפות בתהליכים ארגוניים בהיבטים של שירות:

- זיהוי תהליכים ארגוניים שלכאורה אינם קשורים בשירות, אך משפיעים על הלקוח והשתלבות בהם (בדומה לצורך בחוות דעת גורמים כספיים ומשפטיים ברשות, נדרשת הטמעה של ההבנה שהכל משפיע גם על הלקוח).
- שותפות בתהליכי פיתוח ארגוני, ארגון ושיטות, הקמה של מערכות מחשוב גדולות, אינטרנט וכיו"ב: זיהוי השלכות של התהליכים על לקוחות הרשות ושותפות בהיערכות לתהליכים אלו בהיבט שירותי.

ד. הקמה והטמעה של מערכות שירות כגון מערכת לניהול קשרי לקוחות (CRM), מערכות לזימון ולניהול תורים, הקמה או עדכון של אתר האינטרנט בדגש על שירותים דיגיטליים וכיו"ב.

ה. הקמת מערך ניהול ידע תומך שירות[19].

ו. הקמה / עיצוב של מרכזי שירות רשותיים.

ז. קידום עיצוב סביבת השירות של הרשות בהתאמה לתפיסת השירות.

7. הובלה של תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית בשירות:

א. זיהוי צרכים והזדמנויות לשילוב תהליכים דיגיטליים בשירות (כולל שירותים חדשים שניתן להציע).

ב. פתיחת ערוצים טכנולוגיים לקבלת שירות (אינטרנט, פייסבוק ורשתות חברתיות אחרות, אפליקציות סלולריות ועוד).

ג. איתור ופיתוח כלים לניהול רב ערוציות ויצירת תהליכי עבודה תומכים.

ד. ניהול התוכן באתר הרשות בראיית הלקוח (התאמת התכנים לנקודת מבטו של הלקוח) - כשותף או כמוביל.

8. הכשרת הלבבות ויצירת התלהבות לנושא השירות ברשות – שירות כתהליך פיתוח אישי וארגוני:

א. קידום תהליכים של פיתוח ההון האנושי / שיפור חווית העובד בתוך הרשות – הן כדי לטפח את ההון האנושי והן כדי כמרכיב ביצירת תרבות של שירות. מינוף תהליכי השירות להעצמה אישית.

ב. חשיפה מתמדת של פעילות השירות והישגי השירות ברשות.

[19] ניהול ידע הינו תחום משלים לתחום השירות ועשוי להיות תחת יחידת השירות או לעבוד בשיתוף פעולה עימה.

ג. בנייה והפעלה של מנגנונים ותהליכים להכרה ולתמרוץ של מאמצי השירות ברשות (הכרה פומבית במאמצים של אנשים ויחידות, תחרויות, תקשור של אירועי שירות ועוד).

ד. חשיפה למגמות ולארגוני שירות חיצוניים – בפרט רשויות אחרות.

ה. שמירה על נושא השירות על סדר היום הארגוני באמצעות פעילות, אירועים, הצגת נתונים בפני הנהלת הרשות.

9. ניהול משאבים:

א. ניהול תקציב ייעודי למימוש פעילות מקדמת שירות הן ביחידות והן ברשות.

ב. זיהוי ומענה ל"קולות קוראים" והזדמנויות לגיוס תקציבים לטובת תהליכי שירות ותהליכים משלימים.

ג. ניהול התקשרות עם ספקים בתחום השירות – יועצים ארגוניים, ספקי מערכות.

10. ניהול גופי שירות ישירים – <u>אופציונלי בהתאמה לרשות</u>:

יחידת השירות יכולה לפעול כגוף מטה מקצועי בכל ההיבטים או להיות אחראית על ערוצי שירות כלל רשותיים כגון פניות הציבור, המוקד הרשותי, דף הפייסבוק הרשותי, יחידות שירות אזוריות – כולם או חלקם.

אתגרי התפקיד

1. תהליך שירות ברשות משמעו **שינוי עמוק בתרבות הארגונית** (שינוי מסדר שני, המחייב שינוי בהנחות היסוד על פיהן פועל הארגון). השירות ניתן ע"י כל אחד מעובדי הרשות ותהליכי הטמעת תפיסת שירות מחייבים תהליכי פיתוח ארגוני (ברמות עומק שונות) בתוך היחידות. **<u>מנהל השירות</u>**
<u>צריך להביא לשיפור באיכות השירות באמצעות אחרים</u> – מנהלים ועובדים.

כאמור, מתן שירות מעולה מחייב מאמץ רגשי. לפיכך, כפי שציינו, שירות רגיש מאד למוטיבציה, למשמעות בעבודה, לתחושת ההשתייכות של העובד, ולמנהיגות לשירות. למנהלים ברשות תפקיד מרכזי ביצירת תרבות של שירות, הן באמצעות יצירת הלימה בין חווית הלקוח הרצויה לחווית העובד והן באמצעות יישום שגרות לניהול השירות.

האתגר של מנהל השירות הינו להפוך את כל מנהלי הרשות למנהלי שירות בפועל.

הובלת הנושא מחייבת -

א. התמקמות ופיתוח מקורות כוח, השפעה וסמכות להובלת שינוי.

ב. גיוס שותפות בקרב הנהלת הרשות, מנהלים בדרג הביניים ועובדים.

ג. שותפות בטיפוח המשאב האנושי ברשות: הכשרות, הדרכות, פעילויות להנעה והלהבה למתן שירות, מסגרות לשיתוף, לוונטילציה, לקבלת הכרה, וללמידה מתמדת.

2. **תהליכי שירות מערכתיים, זקוקים להזרמה מתמדת של אנרגיה ניהולית וארגונית** לתהליך. הישגי השירות נשחקים לאורך זמן ונדרשת תחזוקה מתמדת שלהם. בנוסף, עולם השירות מושפע רבות **מתהליכי דיגיטציה** המשנים את הדרך בה לקוחות צורכים מידע ושירותים – פרטיים וציבוריים.

א. בכדי לשמור על איכות השירות והישגי תהליכי השירות, מנהל השירות צריך לשלב בין התמדה לבין התחדשות והזרקה של אנרגיה לתהליכי שירות רשותיים מעת לעת, באמצעות כלים חדשים, גישות חדשות, נושאים חדשים למדידה ולשיקוף.

ב. תפקיד מנהל השירות מחייב התעדכנות מתמדת ומציאת דרכים לשמור על השירות בחזית הטכנולוגית.

דרישות התפקיד

1. כישורים אישיים ובין אישיים -
   א. יכולת יצירת קשר, רתימה, בניית אמון
   ב. יוזמה ואנרגיה
   ג. יכולת ניהול פרויקטים מערכתיים / רב תחומיים
   ד. יכולת למידה וגמישות לשינויים
2. השכלה אקדמית (תואר ראשון לפחות)
   א. הכשרה מקצועית בתחומי השירות – ניהול שירות, מערכות שירות, מיומנויות תקשורת שירותית
3. ניסיון בניהול מערכי שירות (ברשות או מחוצה לה, בארגונים עסקיים או בגופים ציבוריים)[20]:
   א. ניהול מוקד / מרכז שירות / צוות שירות, כולל ניהול צוות/י נציגים לעמידה ברמת שירות ובאיכות השירות, ניסיון ביישום שגרות ניהול ותהליכי מדידה ובקרה, יישום מערכות שירות טכנולוגיות
   ב. ייזום והובלה של פרויקטים מערכתיים לשיפור השירות
4. תחומי ידע וניסיון -
   א. ידע וניסיון בעולמות השירות (על כל מרכיביהם – התפעוליים וההתנהגותיים)
   ב. ידע וניסיון בעבודה עם ערוצים דיגיטליים וטכנולוגיית שירות
   ג. היכרות עם השירות בארגונים ציבוריים / מוניציפליים

[20] ניסיון חליפי – קיים לעיתים יתרון לבעל תפקיד מחויב לשירות המכיר היטב את הרשות ויש לו יכולת לרתום מנהלים ועובדים לנושא, בצד נכונות להשתלם מקצועית.

מיקום ארגוני והיקף

1. מיקום במבנה הארגוני:

הטמעת תרבות של ארגון מכוון לקוח הינה תהליך שינוי ארגוני מתמיד הדורש מחויבות של הנהלת הרשות למהלכי השינוי ולהזרמה מתמדת של אנרגיה ארגונית.

לכן אנו ממליצים כי פונקציית השירות הרשותית תהיה כפופת מנכ"ל או מנהל בכיר אחר וחלק מהצוות הניהולי של הרשות.

2. היקף מומלץ (בהתאם לגודל הרשות, מבוסס על הערכה של היקף הפעילות):

רשות ברמה	היקף
א' – עירייה מעל 100,000 תושבים	מנהל שירות במשרה מלאה + צוות מנהלי פרויקטים בהתאם להיקף הפרויקטים. הפרויקטים יכולים להיות בתחומי הפיתוח הארגוני, טכנולוגיית שירות (למשל, מערכות מוקדים, הקמת CRM), ניהול ידע
ב' – עירייה עד 100,000 תושבים	חצי משרה – אפשרי נוסף על תפקיד בהתאמה אישית. הבחירה לאיזה תפקיד לחבר את הפונקציה, היא פרסונלית - אדם שמחויב לנושא, בעל מיומנויות תקשורת בין אישית גבוהה, הבנה רחבה בתחומי העשייה של הארגון ויכולת להניע אנשים שאינם כפופים לו ישירות
ג' – מועצה מקומית או מועצה אזורית	

ניתן לרכז תחת היחידה את מכלול פעילויות הפיתוח הארגוני כמהלכים משלימים – שירות, ארגון ושיטות, דיגיטל, ניהול ידע, הדרכה ופיתוח ארגוני.

מודלים להפעלה

במינוי מנהל שירות, הרשות תצטרך לבחור את מודל ההפעלה של התפקיד:

1. מטה – קו:

א. חלופה א': **פונקציית השירות תפעל כיחידת מטה**. כגוף מטה, תפקיד יחידת השירות יהיה להניע תהליכים בגופי הרשות השונים. היחידה יכולה במודל זה להיות אחראית לניהול פרויקטי שירות רוחביים.

ב. חלופה ב': **אחריות ניהולית ישירה של הפונקציה על גופי השירות הרוחביים של הרשות** (כולם או חלקם): פניות ציבור • מוקד רשותי • מרכז שירות • רכזי שירות בשטח (אם ישנם).

ניהול גופים אלו מקנה ליחידת השירות שליטה ישירה בחלק מערוצי השירות, אולם היא עשויה להישאב לניהול השוטף שלהם "על חשבון" עבודת המטה.

הבחירה בין החלופות צריכה להיעשות ע"י הרשות כחלק מגיבוש האסטרטגיה שלה ותוך התחשבות במאפיינים של גופי השירות ברשות ושל מערך הכוחות הקיים.

2. תקציב השירות:

א. הקצאת תקציב לתהליכי שירות הינה גורם קריטי להצלחת התהליך, בהתאם לאפשרויות של הרשות, כמובן. התקציב נותן כוח בידי היחידה לממש את ייעודה כמו גם כלי נוסף למיצוב ולרתימה ברשות.

ב. יתכן מודל במסגרתו יוכלו היחידות לרכוש שירות מפונקציית השירות בתקציביהן, אולם חשוב שיהיה בידי הפונקציה תקציב משלה, שיאפשר לה להניע תהליכים גם במקומות בהם היחידות המקצועיות אינן נותנות עדיפות גבוהה לשירות בניצול תקציביהן – זהו חלק ממהות תפקידה.

ג. ניתן לאגם משאבים המיועדים להדרכה ולפיתוח, בתאום עם פונקציית משאבי אנוש ולהשתמש בהם ליעדים משותפים (למשל הרחבה של תהליך פיתוח מנהלים גם לעולמות ניהול השירות).

דוגמאות לפונקציות שירות בשתי עיריות

דוגמה ליחידת שירות בעיר גדולה, דרג מנהלת אגף, חברה בפורום מנכ"ל:

- מנהלת השירות ממונה על יחידת השירות ועל יחידת פניות הציבור
- תחת יחידת השירות - מנהלי פרויקטים בשירות, חלוקת עבודה לפי מינהלים ולפי נושאי רוחב (מרכזי שירות, CRM וכיו"ב)
- מנהל פרויקטים לנושא טכנולוגיה במרכזי השירות – טלפוניה, ניהול תורים
- שיתוף פעולה עם ארגון ושיטות, המחשוב, מינהלת הידע

דוגמה לפונקציית מנהלת שירות בעיר בת 25,000 תושבים, דרג מנהלת אגף, מדווחת למנכ"ל העירייה. ממונה על:

- המוקד העירוני
- פניות הציבור
- מדיה (דיגיטל)

תהליכי עומק יחידתיים יכולים לכלול:

- חשיפה לתפיסת השירות והבנת משמעויותיה בעבודת היחידה.
- עיצוב של **מבנה ארגוני**, הגדרות תפקידים (כולל הבנייה של תפקידי שירות מובהקים בעולמות המוקדים, מרכזי השירות ועוד ושילוב היבטי שירות בתפקידים קיימים).
- עיצוב מחדש של **תהליכי עבודה מכוונים לקוח**: בחינה של תהליכי עבודה קיימים בראיית "מסע הלקוח" ולאור תפיסת השירות - האם הם ממוקדי לקוח, קלים ויעילים, נותנים מענה ופתרון מהירים, מאפשרים סגירת טיפול וכיו"ב. עיצוב מחדש של תהליכים, תוך התייחסות לעבודת הממשקים ויחסי הגומלין עם יחידות נוספות השותפות לשירותי המחלקה, תהליכים מבוססי SLA, בקרה ומשוב, זיהוי ערוצים לשירות מרחוק.
- יצירת **שותפות פנימית** ושיפור ממשקים תוך מיקוד בשיפור "מסע הלקוח".
- התאמת **התשתית הטכנולוגית** – מערכות תפעוליות, מערכות לניהול ידע, מערכות לניהול פניות, מערכות טלפוניה, מערכות לניהול קשרי לקוחות (CRM) ועוד – לתמיכה בתהליכי שירות ובניהול השירות.
- **פיתוח מנהלים** בדגש על ניהול השירות, פיתוח ויישום שגרות לניהול השירות, ליווי מנהלים בהתמודדות עם אתגרים ארגוניים פנים יחידתיים.
- פיתוח מיומנויות שירות בערוצים השונים.
- התאמה של סביבת השירות הפיזית.
- התאמה של **מידע ותהליכים בערוצים הדיגיטליים** – בפרט, אתר הרשות והרשתות החברתיות כערוץ לשירות ולניהול הקשר עם לקוחות בתחום העשייה של היחידה.

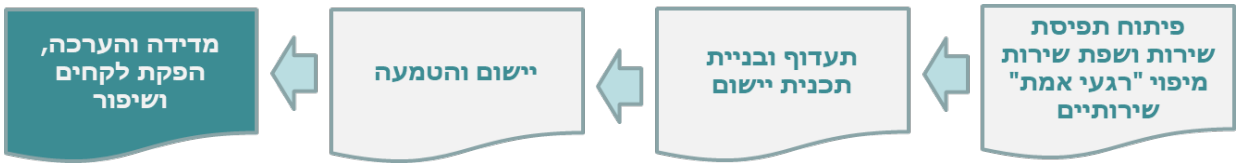
תהליכי רוחב רשותיים יכולים לכלול:

- **חשיפת התפיסה לקהלי יעד ברשות, תהליכי תקשור פנים ארגוני של התפיסה להלהבה, יצירת אנרגיה והטמעת ערכי התפיסה** - במסגרת סדנאות ותהליכי הדרכה ובנוסף כמרכיב קבוע בהזדמנויות שונות לתקשורת פנים ארגונית כגון כנסים, טקסים ואירועים פנימיים, מסרים שיעברו מראש הרשות, מהמנכ"ל ומדרג המנהלים הבכיר ובערוצי תקשורת פנים ארגונית. פעולות חווייתיות היוצרות תנאים של חיבה לתהליך כולו.

- **סדנאות למנהלים וליווי מנהלים בתפיסה ובכלים לניהול השירות** בהתאם לתפיסה. פיתוח מנהלים מכוון לתת בידי מנהלים כלים לניהול בתרבות השירות הרצויה. הסדנאות כוללות מרכיב של חשיפת התפיסה ותרגומה לעבודת היחידות עליהן ממונים המנהלים המשתתפים, מרכיב של הדרכה במיומנויות ניהול השירות ומרכיב ביצועי של פרויקט שירות. הרחבה על הידע והכלים לפיתוח המנהלים, **בפרק ניהול השירות**.

  פתרונות בעולם התהליכים ללא פיתוח הגישה והמיומנויות הנדרשות, עלול שלא לאפשר מיצוי מלא של השיפור בתהליך. שינויים בעולם המיומנויות ללא פתרונות תהליכיים, עלולים ליצור תסכול וקושי של הצוות לתת את השירות הטוב שהיה רוצה לתת. לכן השילוב בין השניים חיוני.
- **ביצוע פרויקטי שירות יחידתיים נקודתיים בהובלת המנהלים**, כתהליך רוחבי המתבצע בכל הרשות במקביל (יכול להיות חלק מתהליך פיתוח מנהלים).
- **שילוב השפה בתהליכי ניהול המשאב האנושי** - שילוב הדרגתי של התפיסה והשפה שפותחו בתהליכים הארגוניים: מדידה, הערכה ומשוב (טפסי תצפית ומשוב); תהליכי גיוס ומיון ; תהליכי חניכה. כמו כן מומלץ להנהיג מנגנונים של בחירה ותגמול (לאו דווקא כספי) של עובדים מצטיינים בשירות על בסיס תהליכי מדידה שיטתיים.
- **סדנאות שירות** לנותני שירות ישירים במיומנויות תקשורת שירותית לפי שפת השירות, ולכלל עובדי הרשות בדגש על התפיסה ויישומה בעבודתם (יכול להיעשות כפעילות רוחבית או פעילות יחידתית, בהתאם למבנה הרשות ומספר נציגי השירות ולסדר הקדימויות שייקבע). הקנייה של תפיסה ומיומנויות לניהול הקשר עם לקוחות הרשות: ברגעי האמת השירותיים באות לידי ביטוי, לעיתים קרובות, יכולות התקשורת של נותן השירות, מיומנותו להכיל כעס, להציב גבולות בצורה שירותית, ליזום פתרון מלא המונע הישנות בעיות בעתיד וכד'. מיומנויות אלו הן ברות פיתוח ואימון ומוצע להכשיר את העובדים במיומנויות מעולמות התקשורת, ההשפעה והשכנוע.
- **תהליכי רוחב דיגיטליים** – ארגון **תכני האתר** בהתאמה לצרכי הלקוח ולתפיסה; הקמת מערך **ניהול ידע** תומך; זיהוי תהליכים בעדיפות לדיגיטציה, אפיון תהליכים ומערך ארגוני תומכים, צרכים ממערכות המידע התומכות ועוד.
- **עיצוב סביבת השירות הפיזית** – עיצוב סביבת השירות באופן היוצר חווית לקוח ברוח תפיסת השירות.

מדידה והערכה, הפקת לקחים, העמקה וריענון



לאורך שלב היישום של תכנית העבודה מומלץ להגדיר אבני דרך לבחינת ההתקדמות והעמידה ביעדים שהוגדרו, ברמת היחידות השונות וברמה הכלל ארגונית. הרחבה על מדדי תשומה ומדדי תוצאה שיכולים לשמש לצורך בקרת התקדמות התהליך, מפורטים בהרחבה **בפרק ניהול מדידה ובקרה של איכות השירות ברשות.**

גורמים קריטיים בהצלחת התהליך - Critical Success Factors

הטמעת תפיסת שירות ותרבות של שירות איכותי ברשות היא מהלך של שינוי, שלא ניתן לבססו לעומק ולרוחב, ללא תמיכה של המנהיגות ברשות וללא הובלה וניהול בפועל של המנהלים בכל הדרגים ברשות. **בפרק תהליך שירות כתהליך שינוי בתרבות הארגונית** אנו מתייחסים לנושא בהרחבה. כמפת דרכים למהלך של הטמעה ניתן לציין מספר תנאים הכרחיים להצלחת התהליך:

1. **מנהיגות והובלה -** ראש הרשות חייב להציב את השירות כמטרה מאתגרת ובעלת משמעות ולגרום לאנשים לפעול יחד למימושה, כדי להניע את האנשים להשקיע מאמץ מתמשך במסע אל עבר הגשמת היעד. כאשר כל המערכת מתקדמת קדימה, גם הציניקנים, הספקנים או המתנגדים לכל שינוי מצטרפים לעשייה. בסופו של דבר כולם רוצים להיות חלק מתהליך מצליח ולהשתייך למשהו שהוא גדול מסך האנשים המרכיבים אותו. עובדים רוצים להרגיש שעבודתם ברשות – מעבר להיותה מקום עבודה – גם מעניקה לעשייתם משמעות, שהם חלק מרעיון גדול שמביא תועלת וזוכה להערכה והכרת תודה מהציבור.
2. **ניהול** - למנהלים ברשות תפקיד מרכזי ביצירת תרבות של שירות, הן באמצעות יצירת הלימה בין חווית הלקוח הרצויה לחווית העובד והן באמצעות יישום שגרות לניהול השירות. הרחבה על תפקיד המנהל, **בפרק ניהול השירות**.
3. **שותפות פנים ארגונית** - ליצירת חווית השירות של לקוחות הרשות שותפים הן העובדים הנמצאים "בחזית" הלקוחות – נציגי שירות במרכזי השירות הפרונטאליים והטלפוניים וביחידות השונות; הן העובדים הפוגשים את הלקוחות תוך כדי עבודתם בשטח – עובדי שפ"ע, עובדי התברואה, מפקחים לסוגיהם, הקב"טים; והן האנשים הפועלים "מאחורי הקלעים" ואינם חשופים ישירות ללקוחות, אך ממלאים תפקיד חשוב בכך שהם מאפשרים את השירות ואת יצירת חווית הלקוח. לכן נדרשת בניית

תרבות של שותפות בין יחידות (עורף – יחידות שירות ישיר, ארגון ושיטות, מחשוב, ניהול ידע, אינטרנט ועוד) במתן השירות ללקוח.

4. **למידה** – המאמץ השירותי שוחק את נותני השירות וחידושים והפתעות חיוביות שיצרו את חווית הלקוח מתיישנים. כדי לשמור על עקביות בחוויית הלקוח ובאמון שהוא נותן ברשות, נדרש תהליך מתמיד של למידה – זיהוי נושאים לשיפור או לשדרוג וקידום תהליכי שיפור, זיהוי חידושים טכנולוגיים / חברתיים / משפטיים ואחרים שיכולים לאפשר לנו לשפר את השירות ויישומם.
5. **בעת השקת מהלך - הכרה בחוזקות השירות הקיים** – חשוב לשים לב שגם בתהליך גיבוש תפיסת שירות וגם בתהליך של ריענון תפיסה, לא מתחילים מאפס. יש להכיר ולהוקיר את ההישגים הקיימים, ומהם לצאת לכיוונים צומחים וחדשניים, בהתאם לרמת הבשלות, לאילוצים ולצרכים הקיימים בכל רשות.
6. **שיפור מתמיד בחוויית העובד** - מהלכי שיפור שירות הנעשים בדרך של "הטפה" לעובדים נכשלים לרוב. בסופו של דבר. כדי לגייס את העובדים למאמץ השירותי חשוב שהם יחוו בהתנהלות התהליך ובהדרכות - עד כמה העלאת המיומנויות השירותיות שלהם משפרת את איכות חייהם בעבודה ומחוצה לה. בעבודה - כשהם מודרכים במיומנויות שירות בינאישיות (כגון: התמודדות עם כעס, פתרון קונפליקט בדרך שירותית וכד') הם מקבלים כלים התנהגותיים שימושיים וממוקדים, המסייעים להן בעת הצורך לעשות "תנועות קטנות ומדויקות יותר" - כלומר לעבוד קל יותר, נכון ומדויק יותר, להתעייף ולהישחק פחות. אך גם מחוץ לעבודתם – המיומנויות שהם מקבלים לצרכי השירות, הן רווח נקי עבורם גם בהתנהלותם הפרטית בחיי היום יום. עובדים שקיבלו הדרכות התנהגותיות במיומנויות שירות חוו גם העצמה אישית משמעותית, אשר הניעה גם היא את גלגלי המוטיבציה לצמיחה ושינוי ברמת מתן השירות שלהם ללקוחותיהם ברשות.

ניהול מדידה ובקרה של איכות השירות ברשות

רקע

מדידה היא מרכיב משמעותי בניהול. היא מאפשרת למנהלים לתכנן את העבודה ולנהל את המשאבים, לראות ולהעריך את תמונת המצב ולקבל החלטות בהתאם לכך, היא מאפשרת לזהות מגמות ונושאים לשיפור ולהפיק לקחים, לתת משוב לנותני השירות ולתמרץ אותם. ברמה הערכית, היא מאותתת לרשות שהנושא הנמדד חשוב לרשות ולהנהלה שלו. **שירות הוא דבר מוחשי הניתן למדידה.**

התבוננות על שירותי הרשות דרך הפרספקטיבה של חוויית הלקוח, מציפה אתגר של **הגדרת יעדים, מדידה והערכה של איכות השירות**, בפרט בהיבטים ה"רכים" הרגשיים של השירות. כאן, אנו נעזרים בידע ובפרקטיקה הרבים שנצברו בתחום השירות בעולם העסקי.

מדדי שירות המבוססים על הערכה סובייקטיבית הם ברובם מדדים ניהוליים, תוך ארגוניים, המבוססים על דיווח של הרשות, בפרט מדדים "רכים".

בפרק לעיל הגדרנו מדד להערכת הרשות כנותנת שירות. **להלן נביא מערך מקיף של מדדים מוצעים לשימוש הרשות בתהליכי המדידה והבקרה שלה.**

כאמור, האוריינטציה השירותית של הרשות, באה לידי ביטוי בשני מישורים שנפרט להלן.

א. קיום מנגנונים מובנים ומנוהלים

מנגנונים לשמיעת קולו של הלקוח (מה הלקוח רוצה/ צריך/ חווה), לעיצוב השירותים בהתאמה לצרכיו ולניהולם - עצם המדידה והשימוש בתוצאותיה:

- קיום פונקצית שירות ברשות, הפועלת לקידום השירות וליישום תהליכי מדידה ובקרה של איכות השירות.
- קיום בעל תפקיד ייעודי ותהליכים מנוהלים לטיפול בפניות ציבור בערוצים השונים.
- תהליכי מדידה ובקרה בתחום השירות (כמפורט להלן).
- בקשת משוב מהלקוח (למשל ע"י סקרים), נסיין ("לקוח סמוי"), תצפיות והקשבות, מדידת נתונים.
- תהליכים ומנגנונים לריכוז המידע, הפקת לקחים ולמידה.
- שגרות לניהול השירות ותמרוץ מצוינות בשירות.
- מערכות לריכוז ולניהול מידע הלקוח (CRM) ומערכות שירות אחרות (זימון תורים, ניהול תורים, ניהול שירות טלפוני).
- הרשות נמדדת גם בקיום תשתיות שירות נוספות בהן – מגוון ערוצי שירות מותאמים לצרכי הלקוחות, קיום תהליכים לשיפור השירות ולשיפור הכלים והמיומנויות של נותני השירות.

ב. תוצאות

תוצאות הנמדדות אל מול יעדי שירות מקובלים, בשביעות רצון הלקוח ובמידת האמון שהוא מפגין כלפי הרשות:

- **מדדים התנהגותיים "רכים":** שביעות רצון הלקוח והאמון המוצהר שלו בשירותי הרשות – דרוג סובייקטיבי של שביעות הרצון, מספר הפניות החוזרות (אותו נושא), איכות התקשורת עם הלקוח.
- **מדדים תפעוליים / טכנולוגיים:** זמינות, נגישות, זמני טיפול – אמנת שירות, סגירת מעגלי טיפול וחיווי ללקוח, מספר ה"נגיעות" הדרושות ללקוח לקבלת השירות (FCR - "מדד הטרטור") ; מגוון ערוצי שירות כולל שירות מרחוק ; הנגשת מידע שלם ובהיר (שקיפות, כולל זמני טיפול)

מדדי שירות ארגוניים וכלי מדידה

הטבלה להלן פורשת מדדים לאיכות השירות, המייחסים הן לתוצאות – נתוני השירות ואיכות השירות הנתפסת, והן לתשומות – עצם קיום תהליכי שירות ומנגנוני שירות ארגוניים.

תחום מדידה	מדד מוצע	כלי מדידה	הערות
מדדים תוצאתיים – איכות השירות האובייקטיבית והנתפסת			
1. צרכים + שביעות רצון לקוחות (המדדים עצמם ומגמות לאורך זמן)	ציון שביעות רצון משירותי הרשות – בתחומי הפעילות השונים: פירוט ביחס לזמנים, יעילות, שלמות/איכות הפתרון, יחס נותני השירות ועמידה בערכי התפיסה	סקרי שביעות רצון – בהתאם לסוג הפעילות הנמדדת: סקרים תקופתיים באמצעות סקר טלפוני, סקר באינטרנט או באפליקציה; סקרים קצרים מידיים לאחר קבלת השירות (בטלפון או באפליקציה)	מחייב בנייה שיטתית של השאלון ודגימת קהלי יעד (בסקרים טלפוניים) גורם מקצועי שיבצע את הסקר (אם טלפוני) וינתח את תוצאותיו
	צרכים ותפיסות של שירותי הרשות בנושא ספציפי או באופן כללי - איכותני	קבוצות מיקוד * קבוצות מיקוד אינן בעלות תוקף סטטיסטי, אך הן מאפשרות קבלת מידע איכותני על צרכים ותפיסות של לקוחות	מחייב גיוס לקוחות לקבוצות המיקוד, הנחייה מקצועית וניתוח של התוצאות. בחלק מהנושאים יש ערך לקיום המפגשים ללא גורם מהרשות, כדי לאפשר התבטאות חופשית, ובחלקם למשתתפים יש עניין לשטוח את הדברים בפני גורם בעל סמכות מהרשות
	מספר תלונות לקוחות ביחס למס' התושבים בתקופה	מכתבי תלונה / פניות ציבור	מחייב רישום של הפניות - במערכת CRM / מער' לניהול פניות
	מספר משובים חיוביים מלקוחות ביחס למס' התושבים בתקופה	מכתבי תודה / פניות ציבור	
2. רמת שירות (עמידה בזמני שירות)	מידת העמידה בזמני תקן – שיעור הקריאות שנענו בזמן / לא נענו בזמן בהתפלגות לפי נושאים וגורמי טיפול רצוי לבדוק גם קריאות שנענו בפחות מזמן התקן כבסיס לבדיקה אם אפשר לקצר אותו	דוחות ממערכות המחשב התפעוליות של הרשות לגבי זמני טיפול/ הספקים	מחייב תהליך מקדים של קביעת זמני תקן / אמנת שירות

תחום מדידה	מדד מוצע	כלי מדידה	הערות
3. סגירת מעגל טיפול	שיעור הקריאות שהטיפול בהן הושלם כולל הודעת סיום ללקוח	דוחות ממערכות המחשב התפעוליות של הרשות לגבי טיפול בפניות לקוחות	מחייב תיעוד של התהליכים הטיפול יכול להיות בדיקה והודעה מנומקת ללקוח שפנייתו לא תטופל כבקשתו
4. איכות הטיפול בפנייה / נושא	מספר קריאות חוזרות + שיעור הקריאות החוזרות ביחס לכלל הקריאות שטופלו רצוי לבדוק התפלגות לפי נושאי הפנייה / גורם מטפל	דוחות ממערכות המחשב התפעוליות של הרשות לגבי טיפול בפניות לקוחות	מחייב הגדרה מותאמת של קריאה חוזרת (למשל, קריאה נוספת מאותו לקוח/ מלקוח אחר באותו עניין בתוך שבועיים)
	משובים מלקוחות לגבי שירות ספציפי – בהתאם לאופן התיעוד והמדידה ניתן לספור משובים חיוביים / שליליים, ציוני שביעות רצון	פניות למוקד, לפנ"צ, באתר סקרים מידיים לאחר קבלת השירות	
5. טיפול בפנייה אחת First Call Resolution	שיעור הפניות שטופלו, בהן הלקוח נצרך לפנות רק פעם אחת (הטיפול נעשה ללא צורך בהתערבות נוספת שלו) + שיעור הפניות בהן פנה פעמיים + שיעור הפניות בהן פנה יותר מפעמיים	דוחות ממערכות המחשב התפעוליות של הרשות לגבי פניות לקוחות	מחייב תיעוד של כל הפניות בכל הערוצים ואינטגרציה בין ערוצים
		ניתן למדידה איכותנית ע"י ניתוחי אירוע או בדיקה מדגמית	
		ניתן לבדיקה גם ע"י נסיין ("לקוח סמוי")	
6. איכות התקשורת עם הלקוח	תקשורת אדיבה, חיובית, לוקחת אחריות (מבלי להעביר "אשמה"), בשפה מותאמת ללקוח, מקצועית בהתמודדות במצבי קונפליקט או כעס	תצפית / הקשבה של מנהל נסיין ("לקוח סמוי")	על פי רוב מדד פנימי, ניהולי, עלול להיות נתון במידה מסוימת להטיות סובייקטיביות של המעריך. ערכו רב בלמידה אישית וצוותית (ניתוחי מקרה) של נותני השירות עצמם

תחום מדידה	מדד מוצע	כלי מדידה	הערות
7. חיבור לתפיסת השירות הרשותית	שליטה של עובדים ומנהלים בערכי התפיסה כגורם מנחה בעבודתם	הערכת מנהל על בסיס טופס תצפית / הקשבה / הערכה	על בסיס תהליך הערכה מוסדר ושיטתי
		מבחני ידע – בתפקידים רלבנטיים. מתאים בעיקר לנציגי שירות מתחלפים שצריכים שליטה בידע רב	
		הצעת שיפורים ושינויים בתהליכים ובדרכי פעולה על פי התפיסה	מצריך הקמת מנגנון להגשת הצעות שיפור ולעידוד ההשתתפות

תחום מדידה	מדד מוצע	כלי מדידה	הערות
מדדי שיתוף פעולה בין גורמים ברשות במתן השירות חווית הלקוח היא תוצר של פעולתם של כלל הגורמים השותפים בתהליך השירות ברשות. הלקוח פעמים רבות אינו מודע למספר הידיים שהתהליך עובר. האחריות היא של הרשות להפוך את המעברים בין הגורמים השונים לשקופים ללקוח. בקיעים במעברים אלו ובשיתוף הפעולה בין הגורמים השונים, פוגעים באמון הלקוח, החש שעליו להיות זה שיקדם את ענייניו בתוך הרשות ויוצרים כר פורה לפעילותם של "מאכרים" ומתווכים שונים. המדדים הבאים נועדו לבקר ולשפר את שיתוף הפעולה בין הגורמים השותפים בשירות.			
טיפול בפנייה אחת First Call Resolution	כמפורט בסעיף 5 לעיל מדד זה מעיד גם על זרימת התהליך בתוך הרשות, ללא צורך בהתערבות של הלקוח		
8. איכות "העברת המקל"			
	זמינות לגורמים השותפים – זמן מענה		

תחום מדידה	מדד מוצע	כלי מדידה	הערות
8א. עמידה ברמת שירות פנימית	עמידה בזמני שירות מוסכמים בתהליך	דוחות ממערכות המחשב התפעוליות של הרשות לגבי זמני טיפול/ הספקים	מחייב תהליך מקדים של קביעת זמני תקן / אמנת שירות בין יחידות הרשות בתהליכים האמורים
8ב. ביצוע החלק שבאחריות כל גורם בשלמותו	מספר החזרות "אחורה" בתהליך, פעולות חוזרות	דוחות ממערכות המחשב התפעוליות של הרשות לגבי שלבי הטיפול	מחייב תיעוד של כל פעילות וכל העברה בתהליך
8ג. שיתוף במידע	העברת כל המידע הנדרש לשלב הבא, כולל מידע כללי תמציתי על הלקוח וצרכיו	דוחות ממערכות המחשב התפעוליות של הרשות לגבי שלבי הטיפול	מחייב תיעוד של כל פעילות וכל העברה בתהליך
9. שביעות רצון שותפים	שביעות רצון השותפים בתהליך מהשירות / שיתוף הפעולה של הגורמים הנוספים	סקר פנימי, פניות ובקשות לשיפור	
10. קיום מנגנוני תאום ולמידה	קיום שגרות למדידת איכות שיתוף הפעולה, לליבון של סוגיות ושיפורים אפשריים (כגון "שולחנות עגולים") ויישום לקחים		

תחום מדידה	מדד מוצע	כלי מדידה	הערות
מדדי תשומות וקיום תשתיות ומנגנונים לקידום השירות			
11. קיום פונקציית שירות רשותית	קיום בעל תפקיד מוגדר, פעיל, שתפקידו קידום איכות השירות ברשות		
12. מגוון ערוצי שירות	זמינות השירות מרחוק – באינטרנט, באפליקציה, בפייסבוק שירות טלפוני שירות פרונטלי		
13. הנגשת השירות לאוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים	נגישות על פי חוק הנגישות פתרונות להנגשת מידע ושירותים בשפות שונות, לאוכלוסיית הגיל השלישי		
14. קביעת רמת שירות / אמנת שירות	קיום זמני תקן	מסמך אמנת שירות או הגדרת זמנים לשירותים באתר / בטלפון	
	קיום בדיקה ועדכון תקופתיים של זמני התקן	תיעוד שינויים מנומקים בזמני התקן על בסיס נתונים תקופתיים	מחייב תיעוד של התהליך
15. קיום מערכות שירות	CRM, ניהול פניות: קיום מערכות לתיעוד ולניהול השירות – • תיעוד פניות לקוחות בכל הערוצים • תיעוד הטיפול בפניות וסטטוס – כולל זמנים • סגירת פניות ומשוב ללקוח		כדי למנוע הטיה לרשויות מרובות משאבים, ה"מערכת" לצורך העניין יכולה להיות גם קבצי אקסל בעזרתם גורמי הרשות מנהלים באופן שיטתי את המידע והתהליך, או מתקן מספרים המאפשר ללקוח לקבוע את מקומו בתור, או אפשרות לתאם תור טלפוני הנקבע ביומן נותן השירות
	ניהול טלפוניה:		

תחום מדידה	מדד מוצע	כלי מדידה	הערות
	ניהול תורים טלפוניים, זמני המתנה, מספר ממתינים, זמני מענה		יש מקום לתעד גם קיום מערכות ייעודיות (CRM[21], CTI[22], ניהול תורים ועוד)
	<u>ניהול תורים</u>: מערכת "מספרים" המאפשרת ללקוח שהגיע לסמן שהגיע ולקחת מספר ולנותני השירות לנהל את התור לפי המספרים		
	<u>זימון תורים</u>: אפשרות ללקוח לקבוע תור לנותן שירות בשעה יעודה – טלפונית או באינטרנט		
16. קיום תהליכי מדידה ובקרה שגרתיים ברמה יחידתית ורשותית	תיעוד נתוני השירות קיום שגרות ניהול ומדידה קיום דוחות בקרה קיום סקרים תהליך טיפול ולמידה מפניות ציבור	דוחות סיכומי פגישות אישיות וצוותיות ללמידה, ליבון סוגיות ורעיונות לשיפור תוצאות סקרים	
17. קיום תהליכים לשיפור השירות	ביצוע תהליכים על בסיס תכנית עבודה לבחינה ולשיפור השירות ביחידות הרשות ובתהליכים חוצי ארגון	קיום תכנית עבודה ומימושה שמירה על רמת השירות או שיפור במדדי השירות של היחידות / התהליכים	
18. הכשרות שירות	מספר ההכשרות / מספר העובדים שהוכשרו	נתוני משאבי אנוש / יחידת השירות	

[21] מערכת CRM – מערכת לניהול קשרי לקוחות (Customer Relations Management), המאפשרת ניהול כל המגעים והקשר עם הלקוח ואינטגרציה של שירותים ומידע ברמת לקוח.

[22] מערכות CTI – מערכות ממוחשבות לניהול טלפוניה (Computer Telephone Interface), המאפשרות לנהל מרכזית שירות טלפונית, לנהל את התור, זמני ההמתנה וזמני המענה, עומסים ברמת נציג ועוד.

היבטים ספציפיים בתהליכי שירות ברשויות

אמנת שירות ככלי לניהול השירות

אמנת שירות מגדירה את מחויבות הרשות לרמת שירות מוגדרת. ככלל היא כוללת שני מרכיבים:

א. מרכיב רעיוני המגדיר את חזון הרשות בשירות או ערכיה – תפיסת השירות

ב. מרכיב מעשי המגדיר שירותים ורמת שירות לכל שירות – מהו השירות שיינתן ותוך כמה זמן. במובנה הרחב, אמנת שירות יכולה להתייחס למרכיבים שונים באיכות השירות, אך מקובל להתייחס במושג זה ל"רמת שירות" – זמן הטיפול בקריאות שירות (תוך הנחה כי הטיפול הינו מיטבי).

אמנת השירות היא למעשה תיאום ציפיות בין הלקוח לבין הרשות:

- הלקוח יודע למה לצפות, על פי רוב נמנע פער ציפיות הגורם לירידה בשביעות הרצון (גם אם הלקוח מאוכזב מזמן השירות המוצהר, הוא מסוגל לקבל את הרציונל ולהתארגן בהתאם) וללקוח אין צורך לפנות לרשות שוב ושוב כדי לוודא כי פנייתו מטופלת.
- ליחידות הרשות, יש קנה מידה לתכנון (כמה אנשים צריך, לאיזה הספק ניתן לצפות, מתי לעשות מה) ולבקרה על תהליכי העבודה.

חשוב לציין כי אמנת שירות מועילה וניתנת ליישום גם בתהליכים תוך ארגוניים בין יחידות.

בנייה ופרסום של אמנת שירות, מציבים את הרשות בפני מספר אתגרים:

- **קושי להגדיר את זמני השירות** – ברשות או בתהליכים בהם לא מתקיימת מדידה מסודרת (אם בגלל תרבות ארגונית ואם בגלל חסר במערכות טכנולוגיות תומכות) קיים קושי להגדיר את זמן השירות.
- **איזה זמן להגדיר** – האם הזמן השכיח? הזמן הריאלי? הזמן הסביר בעיני הלקוח? בתהליכים בהם יש מספר שלבים בטיפול – האם זמן תחילת הטיפול (למשל, זמן הגעה לשטח של הפיקוח או זמן התייחסות ראשונית לקבלת פנייה) או זמן הסיום (בדוגמת הפיקוח – זמן הסרת המפגע/ ההפרעה לסדר; בדוגמת הפנייה – זמן הטיפול במהות הפנייה)?

  פעמים רבות קיים <u>פער בין הזמן האפשרי מבחינת משאבי הרשות, לזמן הסביר מבחינת הלקוח</u>.
- **חשש להתחייב** – מנהלים רבים ברשויות חשים שהם עלולים להיתקל בקושי לעמוד בזמן אליו התחייבו בגלל משאבים או בגלל אירועים בלתי צפויים. הם חוששים שפרסום הזמנים ללקוחות יגרום לתלונות ולקונפליקטים במקרה בו לא יעמדו בהתחייבות. פעמים רבות ההתמודדות עם הקושי היא ע"י הגדרת זמנים ארוכים מידי, תוך שימוש בטווח ביטחון שיבטיח עמידה בזמנים בכל מקרה. זמנים אלו עלולים להיתפס כבלתי סבירים בעיני הלקוח ולגרום לאבדן האמון שלו ברשות.

סוגיה זו מציפה פעמים רבות קשיים מערכתיים עמוקים יותר כגון רמת השליטה הניהולית בזמן הטיפול - מיקוד שליטה פנימי[23] ורמת המיומנות בניהול ובתפעול עבודת היחידה, חסר אמיתי במשאבים המאפשרים עמידה בזמן סביר.

- **עדכניות ואמינות** – רשויות רבות עושות מאמצים רבים בבניית אמנת השירות, אך היא נותרת סטטית ולא משמשת ככלי אמיתי לשיפור השירות. אמנת שירות צריכה להיות מכניזם חי, המתעדכן בהתאם לשינויים ברשות ובתהליכים (הוספה או גריעה של שירותים, שינויים בזמני הטיפול). בנוסף, קיום אמנת שירות מחייב תהליכים של מדידה ובקרה וחתירה מתמדת לעמידה ברמת השירות ולטיוב מתמיד שלה.

תהליך מוצע להגדרת רמת שירות (זמני הטיפול)

תהליך בניית אמנת שירות הוא אמצעי לתהליך רחב יותר של הפנמת תפיסת השירות ותפיסת ניהול השירות – הוא הזדמנות להתבוננות בתהליכים דרך עיני הלקוח, למיסוד של תהליכי מדידה ובקרה ולתהליכי למידה ושיפור ולטיוב תהליכים.

במצב אופטימלי ייקבעו זמני הטיפול: לכל התהליכים • לאחר טיוב תהליכי עבודה באופן המבטיח יעילות וקיצור זמנים • על בסיס מדידה שיטתית של זמנים, תוך התחשבות בפרמטרים של עונתיות בעומסים. תהליך זה עלול לארוך זמן רב ולהכביד על הרשות. החלק המשמעותי בתהליך הוא השינוי התרבותי –

- ראיית תהליכים בעיני הלקוח
- הגדרה ומחויבות לזמנים וניהול המצבים בהם לא מצליחים לעמוד בהם
- הטמעת תרבות של מדידה, בקרה ושיפור

לכן מוצע לקיים **תהליך משתף עם מנהלים ועובדים ברשות**:

שלב	
קביעת השירותים וזמני טיפול	כל יחידה תגדיר את השירותים הנפוצים שלה ואת זמני הטיפול בכל תהליך על בסיס נתונים קיימים וניסיונם של עובדיה. • זמן הטיפול יוגדר בשעות או בימי עבודה • ייקבע הזמן הקצר ביותר בו יכולה היחידה לעמוד ב80% מהמקרים (אפשר להגדיר גם 70% או 90%, בהתאם לכלים שיש בידי הרשות למדידה ולקביעת הזמנים על בסיס נתונים). בשלב ראשון אפשרי ע"י הערכה • בתהליכים משותפים למס' יחידות אפשר לקבוע זמן טיפול לכל שלב ו/או זמן טיפול כולל

[23] אדם בעל מיקוד שליטה פנימי מאמין שבכוחות להשפיע ולשלוט בעצמו ובחייו. אדם בעל מיקוד שליטה חיצוני מאמין כי חייו, פעולותיו, החלטותיו נשלטים ע"י גורמים חיצוניים לו (סביבה, כוח עליון, אנשים אחרים).

שלב	
	• בתהליכים בהם השלמת הטיפול תלויה בלקוח (למשל, בהגשת מסמכים), יש לציין את הזמן התלוי ברשות
בקרה על זמני הטיפול המוצעים	• הגורם המרכז את התהליך (מנהל שירות, ועדת היגוי וכיו"ב) ירכז את זמני הטיפול ויבצע בקרה "בעין" לגבי סבירות הזמנים • במקרי קיצון בהם הוגדרו זמנים בלתי סבירים בעליל, יקיים מוביל התהליך דיאלוג עם היחידה להבנת הסיבה לזמן שהוגדר ובחינת האמצעים לקצר אותו (כולל בחינה ושיפור תהליכים או הקצאת משאבים מתאימים)
גיבוש תהליכים לניהול העמידה באמנה	• כלים ותהליכים לתיעוד, למדידה ולבקרה על העמידה ברמת השירות • תהליך לטיפול במצבי שירות בהם לא ניתן לעמוד ברמת השירות המובטחת • תהליכים לניתוח נתוני העמידה ברמת השירות ככלי לזיהוי קשיים בתהליך או הזדמנויות לשפר את רמת השירות – ריכוז נתוני העמידה ברמת השירות וזיהוי מגמות או אירועים שכיחים בהם: לא עומדים ברמת שירות – קיום בדיקה וניתוח של הסיבות לאי העמידה בזמנים וזיהוי תהליכים לשיפור, חסמים שאולי ניתן להסיר, חוסר במשאבים עומדים תמיד ברמת שירות – הזדמנות לבחון אפשרות לצמצם טווחי ביטחון ולקצר זמנים
יישום והטמעה פנים ארגוניים	יישום תקני הזמן שנקבעו ותהליכי מדידה ובקרה מבלי לפרסם את האמנה לציבור, במשך 3 חודשים או יותר (בהתאם למוכנות של הרשות) בסיום תקופת הפיילוט, ניתוח נתוני העמידה ברמת השירות ועריכת "מקצה שיפורים"
פרסום האמנה לציבור	פרסום האמנה באתר הרשות ובפרסומים
בקרה, למידה ושיפור	קיום שגרות קבועות למדידה ולבקרה של העמידה בזמני הטיפול שנקבעו, למידה, הפקת לקחים ושיפור הוספה של שירותים וערוצי שירות חדשים (ו/או שירותים נוספים שלא נכללו במהלך הראשוני) וגריעה של שירותים שאינם ניתנים

את התהליך של בניית האמנה חשוב ללוות בתהליכי הדרכה וניהול שינוי (ראה להלן) בתחילת התהליך, במהלכו ובסופו, שיכללו בין השאר:

- הסבר מהות האמנה וחשיבותה, זיהוי התועלות האפשרויות
- הצפה של קשיים וחסמים אפשריים בתהליך
- גיבוש תהליך לניהול מצבי שירות בהם לא ניתן לעמוד ברמת השירות המובטחת (יצירת קשר עם הלקוח וניהול התקשורת בנושא)
- הטמעה של תהליכי מדידה ובקרה ושגרות ניהול תומכות
- תהליכי הכרה, הוקרה ותמרוץ עבודה על פי אמנת השירות

ניהול השירות

הייחודיות של ניהול השירות

ניהול השירות הוא יותר מניהול + שירות. הוא התמחות ניהולית מקצועית ספציפית הדורשת מהמנהל לשלב בין יכולות ניהוליות ותפעוליות, לבין אינטליגנציה רגשית גבוהה ויכולות תקשורת בינאישית במפגש עם כל לקוח וכל עובד ברשות.

מערכות שירות ובכללן רשויות מייצרות בסופו של דבר מוצר "רך": מפגש בין בני אדם. עובדה זו הופכת את המנהלים בגופי שירות למנהלים של תהליכים "רכים" ורבי מורכבות אנושית, בתוך מסגרת משימתית, תפעולית עם מדדים "קשים" ואילוצי משאבים.

כדי שהעובדים ברשות יהיו מחויבים למשימת השירות, ובעלי מוטיבציה לשאת את המשימה לאורך זמן, נדרשת מנהיגות וניהול שיש בו שאר רוח וחיבור לערך ולמשמעות של העשייה. עבור כל עובד, המנהל הישיר הוא הכתובת הראשונה ולרוב המשמעותית ביותר, ליצירת תחושת הערך וההכרה בעבודתו ובחשיבותו לרשות. המנהל הוא מי שדואג ומטמיע בפועל את תרבות השירות, השפה והכלים שנבחרו ברמה הארגונית. המנהל הוא שדואג בפועל לקדם הן את התהליכים התפעוליים, המדידה, שיפור הדיגיטציה והרב ערוציות, והן את הפנמת והטמעת התפיסה והמיומנויות.

ניהול השירות משלב בין ראיית מאקרו רחבה של מסע הלקוח ומסע העובד ברשות, ובין ניהול התהליכים, הממשקים והמיומנויות הבינאישיות שיאפשרו אותם. מנהלי השירות נדרשים להתמודד עם האופי המיוחד של עבודת השירות, המערבת פתרון בעיות וקונפליקטים, עבודה בלחץ והתמודדות עם תסכול וכעס תושבים באופן יומיומי.

התמונה הרב ממדית של ניהול השירות גוזרת סט של כלים ומיומנויות ייחודיים למנהל, הממוקדים בחוויית התושב והעובד ברשות:

- שליטה במיומנויות השירות המתבססות פעמים רבות על מיומנויות תקשורת בין אישית, יכולת התמודדות עם כעס, הצבת גבולות בשירות, וכד'.
- Modeling ניהולי ויישום ערכי השירות בניהול עובדים, כלומר "walk the talk".
- ניהול הקשר בין שירות פנימי (לעובדים) וחיצוני (ללקוחות קצה).
- הובלת תהליכי מדידה ובקרה המאפשרים שמיעת קולו של הלקוח ומיסוד תהליכי למידה בהתאם.
- הנעת עובדים לשירות איכותי ושמירה על מתח ביצועים גבוה לאורך זמן. משימה שאינה פשוטה, נוכח אלמנט השחיקה הכרוך בעבודה עם לקוחות, ומערכת האילוצים המאפיינת רשות מקומית.
- יצירת שותפות וניהול קשרי הגומלין עם ממשקים סביב תהליך שירות משותף ללקוח.

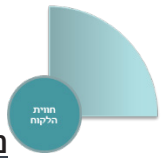
מרכיבי הניהול

ניהול השירות מורכב ממספר תחומים השלובים זה בזה. במרכז התהליך נמצאת חווית הלקוח, הנבנית במכלול המפגשים שלו עם הרשות. חווית הלקוח היא תוצר של 4 מיקודים ניהוליים מרכזיים:

- **ניהול הקשר עם הלקוחות** - איסוף וריכוז מידע לגבי הציפיות, הרצונות והצרכים שלהם, שביעות הרצון שלהם ופתרון בעיות במצבי שירות מורכבים.
- **ניהול הצוות לשירות** - יצירת סביבה ניהולית מניעה לשירות: סביבה המעודדת צמיחה והתפתחות, יוזמה ולקיחת אחריות, בצד הצבת השירות על סדר היום הניהולי בתהליכי הנחייה, מדידה ומשוב.
- **ניהול תהליכי השירות וסביבת השירות** - ניהול ממשקים, עיצוב תהליכי עבודה וסביבת עבודה פיזית המבטיחים אספקת השירות באופן אפקטיבי ובהתאמה מרבית לצורכי התושבים.
- **ניהול תהליכי מדידה ובקרה, למידה והפקת לקחים** - קיום תהליכי הפקת לקחים ולמידה, על בסיס תהליכי מדידה ובקרה ותוך הקשבה ללקוחות ולנותני השירות בשטח.

מודל ניהול השירות

בכל אחד מתחומי הניהול ניצבים בפני המנהל יעדים ואתגרים, הדורשים ממנו להוביל קו ערכי ותפיסתי ברור, ולמסד שגרות ותהליכים תומכים לניהול התחום. התהליכים והתחומים כמובן כרוכים זה בזה, ותהליכים ושגרות הניהוליות מסוימות מקדמים יעדים ותחומים שונים בו זמנית.

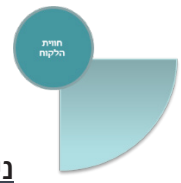


ניהול הקשר עם לקוחות

הקו המנחה שהמנהל מוביל	• **הלקוח תמיד לקוח:** אין משמעות לבחינת השאלה מי צודק. התושב/ בעל העסק/ המבקר הוא לקוח. תפקידנו הוא לתת לו שירות, לתת מענה לפנייתו או לצורך שלו. • **הקשבה ואמפטיה**: מיקוד הן בצרכים הפונקציונליים והן בצרכים הרגשיים של הלקוח. עידוד התקשורת עם התושבים והקשבה לצרכים, לציפיות ולאורח החיים המשתנה תדיר. • **מיקוד חיובי:** התמקדות באפשרי, בחלופות ובפתרונות יצירתיים. תמיד יש עוד משהו שניתן לעשות. • **הצבת גבולות שירותית:** רגישות, אסרטיביות, כבוד והכרה בצרכי התושב ובצרכי הכלל, חשיבה יצירתית תוך אחריות מקצועית והכרת המגבלות. • **אני בשבילך:** העובד הוא נציג הרשות. כל מפגש עם תושב הוא רגע אמת ליצירת חווית שירות. עלינו לראות את צרכי הלקוח בכללותם ולשאול את עצמנו האם בהזדמנות זו יש לו צורך בשירותים נוספים הקשורים לשירות שאנו נותנים, גם אם אינם באחריותנו. • **שירות פנימי:** יצירת חווית לקוח חיובית גם ללקוחות ושותפים ברשות. • **קביעת סדרי עדיפויות ומיקודים לשירות:** בהתאם לצרכים של הלקוח ושל הרשות המקומית. • **טיפוח שירות יוזם**
תהליכים תומכים	• ניהול קשר עם לקוחות לשמיעה של צרכים ושביעות רצון בהתאם לתחום העשייה של היחידה הארגונית (מפגשים עם לקוחות – סיורים, קבוצות מיקוד, קבלת קהל; פנייה יזומה ללקוחות לקבלת משוב; תצפיות / הקשבות וכיו"ב). הבאת קול הלקוח לעובדי היחידה. • ריכוז נתונים וניהול הקשר עם הלקוח (תיעוד פניות אל הרשות וממנה, שירותים, פעולות) בכל התחומים ולאורך זמן. • ניהול מידע הלקוח.
שגרות ניהול	• מפגשים עם לקוחות (בשטח, "דלת פתוחה", שיחות יזומות ועוד, בהתאם לאופי פעילות היחידה). • השתתפות בתהליכי שירות ישירים. • קבלת משוב מהלקוח על הטיפול בתלונה בזמן סגירת הטיפול. • תקשור ללקוח מה נעשה ואיך נסגר הטיפול - ישירות על ידי המנהל או על ידי העובד בעל פה או בכתב. • סקר לקוחות תקופתי.

ניהול הצוות לשירות

הקו המנחה שהמנהל מוביל	• **דוגמה אישית** - "מודלינג" לעובדים ליישום תפיסת השירות והתרבות הרצויה בהתנהגותו ובדבריו. דוגמא אישית לאיך נראית ונשמעת השפה השירותית הרצויה. • **חיבור לערך ולמשמעות** - חיבור ומחויבות למשימה הציבורית לשפר ולהשפיע לטובה על חיי התושבים ברשות. • **הנעה, הלהבה והמרצת העובדים** לעמידה יומיומית במלאכת השירות. פעולות למניעה לצמצום שחיקה (כגון, הקשבה לעובדים, שיתופם בגיבוש פתרונות ודרכי פעולה, יציקת משמעות לעבודת היחידה, אווירה פתוחה). • **הסרת חסמים** ב"מסע העובד" – הן בתהליכי עבודתו והן בשירותים להם הוא זקוק מהרשות. • **לקיחת אחריות** - מחויבות לסגירת מעגל הטיפול מול הלקוח או הפניה מנוהלת ובהירה לגורם אחר שיוכל להשלים את הטיפול, נטילת סיכונים מחושבת ומושכלת. • **דגש על איכות לצד זמן תקן** - שילוב בין גישה רכה ושירותית ובין לקיחה בחשבון של המדדים והבקרות הארגוניות. • **זמינות, דלת פתוחה** - תקשורת פתוחה, הקשבה ואמפתיה לצרכי וציפיות העובדים. • **אחידות ועקביות** - יחס שיווני לכל העובדים, אחידות ועקביות בקבלת ההחלטות סביב ערכי תפיסת השירות והתרבות הארגונית הרצויה. • **גיבוי עובדים** - המנהל הוא הגב ומקור התמיכה המרכזי של העובד. • **למידה, התפתחות והפקת לקחים מתמדת** - גם ברמה צוותית וגם ברמת כל עובד. • דגש על **הופעה ייצוגית וסביבת עבודה** שירותית.
תהליכים תומכים	• שיתוף ושקיפות במידע (ישיבות, מיילים, עלון פנימי). • מנגנונים לקבלת רעיונות והצעות שיפור וייעול מהעובדים. • סקר שביעות רצון עובדים. • בקרה ומדידה לצורכי שיפור ולמידה + משוב וחניכה. • ניתוח אירועים והפקת לקחים - ניתוח תקלות שירות, פניות ציבור וסיפורי הצלחה. • מינוי "נאמני שרות" - שותפים לשמירת נושא השירות על סדר היום. • הכשרה במיומנויות תקשורת שירותית.
שגרות ניהול	• תדריכים - שמירת נושא השירות על סדר היום. • פגישות אישיות, ישיבות צוות, סדנאות, כנסים - הדרכה וחניכה שוטפים, הכרה פומבית בהצלחות קטנות והישגים מיוחדים, משוב קבוע ותדיר. • משוב אקראי על טיפול בתלונות. • ישיבת צוות - לגיבוש, עדכון ולמידה משותפים.



ניהול תהליכי השירות / סביבת השירות

הקו המנחה שהמנהל מוביל	• **תכנון וניהול שירותים ותהליכים מנקודת מבט הלקוח, ניהול "מסע הלקוח"** – כולל תהליכים חוצי ממשקים. • **ניהול מקביל של "מסע העובד"** – כלים ותהליכים. • **First call resolution – שירות ב"נגיעה" אחת:** בניית תהליכים בהם הלקוח צריך לפנות רק פעם אחת והתהליך גם אם הוא מורכב מתנהל ללא התערבות נוספת שלו, כולל יידוע שלו בפעימות מוסכמות מראש על מצב הטיפול. • **קלות** - קידום הנגישות והפשטות בקבלת השירותים, רב ערוציות – מגוון ערוצים, בהם ערוצים דיגיטליים לקבלת השירות בהתאמה לצרכי הלקוח. • **זמן תגובה** מינימלי, מנוהל. • שיפור **סביבת השירות** – תכנון סביבת השירות באופן המבטא את ערכי השירות ואת החוויה הרצויה הן ללקוחות והן לעובדים. • **סדרי עדיפויות ומיקוד בעיקר** - השקעה במקרים שכיחים ולא בחריגים, מיקוד בפעולה ששיפור בה יביא את התועלת הרבה ביותר.
תהליכים תומכים	• קידום תהליך מתמיד של בחינה ושיפור תהליכי עבודה. • תהליכי חשיבה ודיון לבחינת אלטרנטיבות ופתרונות יצירתיים לבעיות חוזרות. • חתירה לרב ערוציות וגיוון ערוצי קשר, תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית. • תהליכי נגישות. • קידום עבודת ממשקים שיתופית - השגת שיתוף פעולה, יצירת שותפות אמיתית, העמקת הקשר הבלתי פורמאלי בין יחידות.
שגרות ניהול	• שגרות מדידה ובקרה כמפורט להלן. • משוב מהעובדים לגבי תהליכי השירות וסביבת העבודה, עידוד רעיונות והצעות שיפור מהעובדים, ניתוח אירועים ו"תקלות שירות". • תיעוד וניהול נתוני התהליכים השונים. • ישיבות ופורומים בין – יחידתיים, "שולחנות עגולים".

ניהול תהליכי מדידה ובקרה, למידה והפקת לקחים

הקו המנחה שהמנהל מוביל	• **מהלך של התפתחות אישית מתמדת, שכלול המיומנויות הבינאישיות והמומחיות המקצועית** - תורם לשיפור המוטיבציה, ההתלהבות והמחויבות לעבודה. • **תרבות של סקרנות לדעת** – מה חושב הלקוח ואיך הוא חווה את הרשות, איך חווים את היחידה וצוותה שותפי תפקיד, מה חדש בתחום, "מה יקרה אם..." – דרכי פעולה חדשות, הסרת חסמים. • **זיהוי נושאים לשיפור או לשדרוג וקידום תהליכי שיפור** - זיהוי חידושים טכנולוגיים / חברתיים / משפטיים ואחרים שיאפשרו לרשות לשפר את איכות השירות, והיישום של תהליכי השירות בפועל. • **חיבור לרציונל ולרלוונטיות של המדידה** - מה הערך שלה והתרומה שלה בפועל, וכיצד היא מסייעת לשיפור השירות לתושב. עבודה מבוססת נתונים. • **קידום אווירה עניינית ובטוחה, שבה מותר לעשות טעויות,** כל עוד הטעות היא בסיס ללמידה ולשיפור עתידיים. הגישה לתקלות הן במפגש עם הלקוח והן בתוך הרשות אינה גישה של חיפוש אשמים, האשמות או הפחדות, אלא גישה של לקיחת אחריות ופתרון בעיות.
תהליכים תומכים	• תהליכי מדידה וניתוח נתונים כולל נתונים תפעוליים ומדדים "רכים" (תצפיות, הקשבות). • סקרי שביעות רצון תקופתיים של לקוחות ועובדים. • לקוח סמוי. • ניתוח תלונות - דגימות אקראיות של שיחות וטיפול בתלונות, פילוח סוג תלונות, בקרה ושיפור תהליך טיפול בפניות לקוחות. • ניתוח אירועים וחקר מוקיר. • איתור פערים בין תכנון לביצוע.
שגרות ניהול	• בקרה על איכות השירות והאופן בו הוא ניתן באמצעות מדידה, תצפיות והקשבות בתהליכי שירות ישירים. • מדידה איכותית וכמותית. • סימולציות וישיבות צוות ללמידת תוכן ושיפור מיומנויות. • צוות שיפור ולמידה. • שיתוף מידע בין אגפים. • פורום למידה ושולחנות עגולים. • הדרכות וסדנאות שוטפות.

ניהול ושירות – ניהול מתחים ארגוניים

ניהול השירות הוא סיפור של ניגודים משלימים - מתח מובנה בין קטבים. בעולמות השירות היכולת לפעול בתוך ניגודים היא חיונית, לכל אורך שדרת התפקידים. תפקיד מנהל השירות הינו לזהות את המתחים והיכן נמצאת היחידה שלו על הרצפים ביניהם, לנהל את המתח ביניהם ולמצוא את האיזון המתאים לאתגרי השירות האופייניים ליחידתו.

איכות	⇔	**יעילות**	מיצוי משאבים לעמידה באיכות שירות רצויה.
שיטתיות	⇔	**יזמות**	שיטתיות מאפשרת יעילות ותאום ציפיות, יזמות מעודדת שירותים חדשים ודרכים חדשות לתת שירות.
הצבת גבולות	⇔	**יצירתיות בפתרונות**	שירות טוב, כמו גם מינהל תקין, מחייב הצבת גבולות ברורה ושירותית. יחד עם זאת נדרשת מידה של גמישות ויצירתיות המאפשרת מענה לצרכי הפרט ולמצבי שירות ייחודיים.
שיטתי ומתוכנן	⇔	**מעכשיו לעכשיו**	ארגון שירות חייב לפתח יכולות עבודה סבירה לעבודה בשני הסגנונות, בהתאם לצרכים. עבודה בסגנון אחד בלבד היא חסם משמעותי ותקשה על פיתוח רמת השירות.
מעכשיו לעכשיו	⇔	**שיטתי ומתוכנן**	
תפעול	⇔	**שירות**	איזון בין מיקוד תפעולי/ ביצועי לבין המחויבות לתת את הדעת להיבט הרגשי ולתקשורת עם הלקוח.
יציבות	⇔	**השתנות**	הרשות נותנת שירות למגוון לקוחות, חלקם מצפים להתמדה בשירותים המוכרים וחלקם מצפים לחידושים.
מורכבות	⇔	**פשטות**	מקצועיות והתאמה למגוון רחב של לקוחות יוצרים מורכבות ויחד עם זה השירות ללקוח צריך להיות פשוט וברור.
ייחודיות	⇔	**אחידות**	הרשות צריכה לשמור על שירות שוויוני ויחד עם זאת קיימת ציפייה של הלקוח להכרה בייחודיות שלו ולתשומת לב כפרט.
מכלול	⇔	**פרטים**	בניהול שירות נדרשת ראייה רחבה – של הלקוח, של השירותים, של הרשות בצד תשומת לב לפרטים שעושים את ההבדל.
יחידתי	⇔	**שותפות ארגונית**	מיקוד בניהול של עבודת היחידה אל מול ראייה רחבה של תהליכים ושירותים לרוחב הרשות / בין יחידות.

הנעה לשירות ושמירה על התמדה ברמת שירות גבוהה

האתגר המרכזי הניצב בפני מנהלים הוא ליצור מחויבות וגישה מקצועית לשירות ולשמור על רמת מוטיבציה גבוהה. כנסים וסדנאות שירות המועברות לעובדים יוצרים תשתית ראשונית, על מנת לעגן את הידע הנלמד וליצור שינוי התנהגותי לאורך זמן, יש צורך בדוגמה אישית, בהפעלת שיקולי שירות בתהליכי גיוס, מיון והכשרה, בפיתוח ההון האנושי ובליווי ניהולי המאמן את העובדים במיומנויות שנלמדו וביישום התפיסה.

שגרות ניהול מספקות "זירה", מפגש בין המנהל לצוות, המאפשר ליצור שיח שירותי ולמידה –להפנות תשומת לב ניהולית לנושא השירות, לרכוש ידע חדש, לנתח סוגיות ואירועים ולהפיק מהם לקחים, לבצע בקרה מול תכנון, להעלות וללבן קשיים ודילמות, לתת משוב ועוד.

להיות מחוברים – לשמוע את הלקוח

כלי חשוב בידי מנהלים, להיות מחוברים לחוויית הלקוח, מעבר למדדים או לסקרים, הינו יצירת קשר בלתי אמצעי עם לקוחות ולהקשיב להם. מנהל יכול לעשות זאת, בין השאר, באמצעות:

- **שולחן עגול** עם לקוחות או **קבוצות מיקוד**
- **סיור בשטח**
- עריכת **סקר מנהל** – פנייה יזומה למספר קטן של לקוחות שקיבלו לאחרונה שירות מהיחידה עליה הוא ממונה ובירור שביעות רצונם. סקר מסוג זה יכול לכלול:
  - הצגה עצמית ומטרת השיחה
  - בירור האם פניית הלקוח טופלה והאם הלקוח שבע רצון מהשירות שקיבל
  - מה מציע לשמר
  - מה מציע לשפר

  חשוב לזכור כי במקרה בו הלקוח אינו שבע רצון ו/או שפנייתו לא טופלה במלואה, על המנהל לקחת אחריות לטיפול בנושא עד סיומו ולחזרה ללקוח.
- **פנייה יזומה ללקוחות שנתנו משוב ליחידה** (משוב חיובי או תלונה) ללימוד מה עשה את החוויה שלהם חיובית או שלילית

אמצעים אלו אינם בעלי תוקף סטטיסטי, אולם הם מספקים למנהל מידע איכותני חשוב, לזהות נושאים לבדיקה או לטיפול והזדמנות לשמוע ממקור ראשון מה חווה הלקוח במפגש עם היחידה.

היבטים התנהגותיים בשירות

תחום המיומנויות ה"רכות" במתן שירות הוא מרכזי, והשפעתו על איכות המפגש השירותי עצומה. זהו אחד התחומים המפותחים ב"פרופסיה" של שירות לקוחות, ועולם התוכן העוסק במיומנויות הבינאישיות במתן שירות הוא עשיר, ועוסק במכלול ההיבטים של שיחת השירות כמו תשאול, זיהוי צרכים, הצטרפות רגשית ואמפטיה, הצבת גבולות שירותית, התמודדות עם התנהגויות מניפולטיביות, אלימות מילולית, תקיעויות בתקשורת ונושאים רבים אחרים. היריעה הנוכחית אינה מתאימה להעמקה בחלק ההתנהגותי, אך נזכיר אותו על קצה המזלג להלן:

עקרונות בתקשורת ובהתנהגות שירותית

ההתייחסות להיבטים ההתנהגותיים במפגש השירותי יוצאת מתוך התפיסה המתייחסת לכל מפגש שירותי קודם כל כאל מפגש בין בני אדם (לפני מפגש בין שני בעלי תפקידים). בין אם המפגש הוא פרונטלי, טלפוני או בתקשורת כתובה. זו הסיבה שהאלמנטים הדומיננטיים הרצויים בתקשורת ובהתנהגות השירותית נוגעים להקשבה, להתייחסות ולאמפטיה במפגש עם התושב.

צרכים רגשיים של הלקוח במפגש עם הרשות

התממשותה של החוויה הרגשית הטובה במפגש עם התושב, מותנית בזיהוי נכון של רצונותיו וצרכיו של הלקוח מהרשות.

רצון הלקוח הוא מודע ופונקציונלי, למשל, בקשה לשנות את השיבוץ לגן הילדים, או בקשה להסדיר חוב בארנונה, או בקשה לערעור על דו"ח חניה. **אולם את הרצון מלווה גם צורך רגשי** - הנוגע לאופן ההתייחסות לבקשה ולדרך הפתרון שלה: אנושיות, השבה, לעיתים חמלה, אכפתיות, גישה חיובית, יוזמה, ומאמץ למציאת פתרונות. עקרונות התקשורת השירותית מתייחסים הן לתוכן הפונקציונלי והן לרובד הרגשי בתוך המפגש.

כאשר לא נותנים מענה לרצונותיו של לקוח, הוא יגיב באכזבה.

אולם כאשר פוגעים בצורך רגשי, נוצר זעם.

הצרכים הרגשיים מושרשים ועמוקים. אנשים מונעים לספק את צורכיהם הרגשיים ברמה בסיסית יותר מהרמה בה הם מונעים לספק את רצונותיהם, עד כדי כך שלפעמים לקוח שציפייתו לקבל פתרון כלשהו לא התממשה אולם צרכיו מולאו, למרות אכזבתו, יחווה יחס הוגן ושירות טוב.

תפקיד נותן השירות הינו לנסות למלא את רצון הלקוח + לתת מענה לצורך שלו.

צרכים רגשיים אופייניים במפגש עם הרשות

הכרה	חושבים עלי. מתאמצים בשבילי. מעריכים אותי. אני לא מובן מאליו.
השתייכות והשפעה	אני לוקח חלק, מתחשבים בדעתי. אני חלק מכל זה
שליטה ובחירה	יש לי אפשרויות להעדיף מה שמתאים לי. אני לא מובל
גישה אישית	רואים אותי כאדם. מקשיבים לי. מכבדים את הזמן / הכסף שלי
אמון	יש מי שלוקח אחריות. אני יכול לסמוך עליכם
מקצועיות נתפסת	עובדי הרשות שאני בא במגע איתם מקצועיים ומבינים בתחומם
הגינות נתפסת	חוויה של הגינות, שקיפות, צדק
גבולות	יש כללים וחוקים שנשמרים. יש שיקול דעת, אך אין "סחר בגבולות"

הקשבה

על אף שכמעט אין נותן שירות שלא עבר הדרכות, שיחות ומשובים לגבי הקשבה, עדיין - לעולם לא ניתן להגזים בחשיבותה, ויש תמיד מקום להבינה לעומק ולהמשיך לתרגל אותה. ההקשבה היא הדרך היחידה המאפשרת להבין לא רק את **רצון** הלקוח, אלא גם את **הצורך** שלו. ההקשבה משדרת לו את המסר שהוא ודבריו חשובים וראויים. ההקשבה ללקוח הופכת אף יותר קריטית בעולם שבו נדמה שהזמן הולך ומתקצר, כולם ממהרים וכמות המשימות וההתמודדויות היומיומיות רק הולכת וגדלה. דווקא אז, עבור הורה חרד לגבי הגן של בתו, או עבור תושב עם בעיה כספית שהגיע כדי למצוא דרך להסדיר את החוב, האפשרות לפגוש מישהו שקודם כל מקשיב, לפני שממהר למצוא פתרון ולסגור את הפנייה, היא יקרת ערך. הקשבה אמיתית פירושה הרבה יותר משמיעת המילים, הקשבה משלבת גם קבלה ובסופו של דבר "הזזה הצידה" של הקולות הפנימיים.

בתוך סביבה משימתית, ביצועיסטית המנוהלת עם מדידה קבועה של הספק ופריון, עולה קונפליקט מובנה, אותו חווה כל איש שירות - המתח (לכאורה) בין הצורך **להקשיב** ובין הצורך **להספיק**. מתח בין רצון לתת מענה מלא למי שנמצא בעמדה, ובין הרצון להתפנות לטובת התור הארוך של האנשים שעדיין מחכים; מתח בין הצורך להקשיב לכל מה שהלקוח רוצה לספר, ובין הרצון להספיק לפתור ולסגור את הפנייה, לפנות או להפנות לגורמים הרלוונטיים ולהניע את תהליך הפתרון.

כמה עובדות לגבי הקשבה:

- הקשבה עונה על אחד הצרכים האנושיים האוניברסאליים הבסיסיים ביותר.
- אנשים מתנהגים בפחות אגרסיביות כשהם מרגישים שמקשיבים להם ומבינים אותם.
- הקשבה נכונה מייעלת את המפגש, מקצרת את השיחה ולא מאריכה אותה.
- הקשבה יעילה מאפשרת לנו להכיר את הלקוח, לסרוק רצונות וצרכים ומכאן להתאים את התהליך לטיפול מוצלח בפנייתו.
- הקשבה אפקטיבית, מקצוענית, יוצקת משמעות למפגש שלנו עם הלקוח ובכך מפחיתה שחיקה.

מתוך עולם התוכן ההתנהגותי העשיר של שירות, דגמנו שני מרכיבים "רכים" מרכזיים: "**צרכים רגשיים**", ו"**הקשבה**" החיונית כל כך במפגש השירותי. המיומנויות הבינאישיות במתן שירות הן מסד חיוני ליצירת שירות איכותי. מכאן, שכל רשות מקומית השואפת לסטנדרט שירותי גבוה חייבת להקפיד על השתתפותם של עובדים העוסקים במתן שירות במסגרות קבועות של למידה והעשרה. ההתמודדויות הבינאישיות במתן שירות הן לעיתים לא פשוטות, המאמץ המתמשך שוחק. בהיעדר למידה וריענון קבועים - עובדים נסוגים (מטעמי הישרדות) ל"איזורי הנוחות", ואיכות המפגש השירותי צונחת.

מתודולוגיות, מערכי הדרכה, מודלים לתקשורת שירותית, אימון, תרגול וסימולציה רבים פותחו בשנים האחרונות, וזמינים לשימוש[24].

ניהול ידע

ניהול ידע בארגונים הוא תחום עיסוק שעיקרו שיפור תפוקה ולמידה ע"י אופטימיזציה של דרכי השימוש בידע במסגרת הארגונית. ניהול ידע עוסק בארבעה נושאים עיקריים: **שימור ידע, פיתוח ידע** (העשרה וחשיפת ידע סמוי בו מחזיקים העובדים), **שיתוף והנגשה.**

ניהול ידע הוא מהלך ארגוני המחייב הקצאת משאבים, מינוי בעלי תפקידים מובילים, אחריות ומעורבות הנהלה והוא מושתת על כמה היבטים:

תרבות - הטמעת תרבות ארגונית המעודדת שיתוף ושקיפות;

תהליכים - הגדרת תהליכים תומכים לשימור, זרימה ושיתוף הידע, הגדרת בעלי תפקידים לתחום;

תוכן - כתיבת תוכן, ארגונו, ניהולו, עדכונו, תחזוקתו כל שיהיה נגיש למשתמשים;

טכנולוגיה - כלים טכנולוגיים המאפשרים שימור הידע ושיתופו בארגון;

בהקשר של שירות ורב ערוציות, נתייחס כאן לעולם של ניהול ידע בהקשר הכולל הקמת תשתית מרכזית לתיעוד מידע ושיתוף שלו במטרה להנגישו לנותני השירות הרלבנטיים ברשות. כלומר, כאשר כל נותן שירות בונה לעצמו מאגר ידע משל עצמו, נוצרות כפילויות בתיעוד המידע וחוסר אחידות במתן מענה בין נותן שירות אחד לאחר. הקמת תשתית אחודה (לנושאים רלוונטיים) מאפשרת "יישור קו" בין נותני השירות, מייעלת את תהליכי העדכון, מרחיבה את תחומי המידע ומבטיחה מענה אחוד. הקמת דוגמה ליישום תשתית כזו ניתן לראות במוקדים ומרכזי שירות, כפי שיפורט בהמשך.

מקרה מיוחד של ניהול ידע בהקשר של שירות הוא ניהול מידע הלקוח (מאפיינים, צרכים, היסטוריה של פניות ושל שירותים, נושאי עניין, לקוחות קשורים – כגון בני משפחה), הנעשה באמצעות מערכות לניהול קשרי לקוחות (CRM) כפי שיתואר להלן.

אתגרי ניהול ידע ברשויות

- **יצירת ממשקים** - אתגר מרכזי עימו מתמודדות רשויות הוא ניהול הממשקים ויצירת השותפות בין יחידות שותפות לתהליך השירות. ממשק טוב הוא תוצר של גישה (מחויבות משותפת ללקוח ונכונות לשתף פעולה), של תהליך מוסדר ומוסכם הלוקח בחשבון את צרכי כל השותפים ושל טכנולוגיה המסייעת בשיתוף הפעולה. מערכות ניהול ידע מאפשרות ליצור תשתית ידע משותפת ליחידות שותפות. מערכות CRM יכולות ליצור שיתוף במידע רחב יותר ברמת הלקוח. למשל, ממשקי גבייה – הנדסה - רישוי עסקים השותפים בתהליכים של חיוב של נכס חדש בארנונה, תהליך מתן אישור על העדר חובות לטאבו, תהליכי רישוי ועוד
- **הזרמת מידע** עדכני על פעילות הרשות ויחידות הרשות לשימוש מוקד הרשות. מידע זה כולל מידע על שירותים הניתנים באופן שוטף בצד מידע עיתי על פרויקטים, סגירת כבישים, נזילות מים, הפסקות יזומות של מים, טיפול בתשתיות, ביצוע שיפוצים במסגרת פעילות שפ"ע וכיו"ב.

- **חוסר בידע** - פעמים רבות עובדי הרשות עצמם אינם יודעים מה נעשה ביחידות אחרות ברשות – ברמת מידע על תפקידי היחידה ושירותיה וכן מידע כללי בנושא אירועים, פרויקטים וכו'. למידע זה חשיבות רבה הן ביצירת תחושת שייכות וגאווה בעשייה של הרשות (פעמים רבות עובדים שותפים לסנטימנט השלילי כלפי הרשות בגלל חוסר ההיכרות עימה) והן ביכולת לכוון לקוחות לקבלת שירותים נוספים באופן מדויק.
- **העדר תרבות של שיתוף** -אתגר תרבותי שאינו שייך רק למגזר הציבורי ומתייחס לרמת מוטיבציה נמוכה של עובדים לשתף בידע ומידע. הסיבות לכך נעוצות בחשש של העובד שמא לא יזדקקו לו, בפחד מתחרות ועוד.
- **העדר טכנולוגיה** - מחסור, או חוסר התאמה של כלים טכנולוגיים לתמיכה בתהליכי ניהול ידע. חשוב לציין כי גם מסמך word או excel ערוך נכון ו/או עם קישורים פנימיים, יכולים לשמש באופן זמני כמערכת חלקית, ראשונית לניהול ידע, אולם, רשות שמעוניינת להטמיע מהלך רחב ומקיף תאלץ למצוא את המשאבים המתאימים לשימוש במערכת לניהול ידע, שתאפשר לעובדים תיעוד, עדכון ושליפה קלים וידידותיים של מידע ובמידת האפשר תתממשק למערכות תפעוליות ותהפוך לחלק מובנה מתהליכי השירות.

מערכות ניהול ידע במוקדים ובמרכזי שירות

נציגי שירות פרונטליים, טלפוניים ובערוצים מרחוק, זקוקים למידע מדויק, נגיש וזמין בזמן קצר. לכן חשוב ליצור תשתית ניהול ידע של תרחישים, "תסריטים", הנחיות, המשולבת במערכות התפעוליות בשימושם, שתאפשר –

- לנציגים - שליפה מהירה של מידע תמציתי, בשפת הלקוח, לגבי נושאים לתשאול הלקוח, מידע שיש למסור לו ואופן הטיפול בפנייתו.
- לרשות – אמצעי לשליטה במידע ובפעולות של נציגים רבים במגוון ערוצים בפעולת עדכון אחת.

הקמת תשתית מידע כזו נוגעת בכל היבטי תהליכי ניהול ידע כפי שהוגדרו לעיל, ומחייבת תהליך שיטתי המתקיים ברשות כחלק בלתי נפרד מהעבודה השוטפת, זהו אינו פרויקט חד פעמי.

גם ביחידות שאינן מוקדים/מרכזי שירות, קיימת חשיבות לזרימה של מידע ועדכונים ככלי להגברת שיתוף הפעולה והלמידה ובסופו של דבר שירות טוב ומדויק יותר ללקוח.

תהליך עקרוני להקמת מערכת ניהול ידע

מערכות ניהול ידע בשירות נועדו להבטיח עדכניות ודיוק של תהליכי שירות, דרכי פעולה, נתונים ומידע, גורמים שותפים בכל ערוצי השירות, כולל ערוצים לשירות עצמי. בהקמת מערכי ניהול מידע מסוגים אלו מספר שלבים:

1. מיפוי צרכי המידע והמצב הקיים ביחידה	• מידע נדרש בתהליכי העבודה • מידע הנאסף, מרוכז, מתועד באופן ידני – בפרט מידע הנדרש ע"י מספר גורמים או לאורך זמן • מסמכים הנוצרים בתהליך / הנדרשים בתהליך • תהליכים ואמצעי תיעוד קיימים • מערכות תפעוליות בשימוש היחידה
2. הגדרת התשתית הארגונית לעדכון ולשימוש במידע	• מובילי ידע – אחראים לעדכון מידע. מובילי הידע יכולים להיות שותפים כבר בשלב המיפוי • תהליכי תיקוף ועדכון המידע
3. הגדרת צרכים ממערכת טכנולוגית לניהול ידע	• סוגי מידע ואופן התיעוד שלהם • ארגון המידע תוך התייחסות לדרכי החיפוש והשליפה שלו • הגדרת יוצרי המידע, המעדכנים שלו, המשתמשים בו • תהליכי עדכון ושליפה
4. יישום	• תהליכי רכש והטמעה של מערכת ותהליכים לניהול ידע • רצוי לקיים תהליכי בקרה והערכה לגבי איזה מידע שימושי ומהן הדרכים המועדפות לשליפת המידע ולבצע התאמות בתכנים ובתהליכים

מערכות שירות טכנולוגיות

כאמור, המהפכה הטכנולוגית משנה את הדרך בה ארגונים נותנים שירות וקצב החידושים הולך וגדל. בפרק זה נסקור בקצרה מספר סוגי מערכות המשמשות באופן מובהק בתהליכי שירות (בנוסף למערכות תפעוליות מקצועיות כגון מערכת לניהול כספים וגבייה, מערכת רישוי זמין וכיו"ב). אין הכוונה לתת כאן המלצות לגבי מערכות אלו ואחרות, אלא לתת מושג לגבי סוגי המערכות, מהותן ותרומתן לתהליכי השירות.

חשוב להדגיש כי תנאי הכרחי להשגת התועלת ממערכות אלו, הינו תשתית ארגונית של אנשים (ניהול, מיומנויות וידע, מחויבות), תהליכי עבודה, כלים ושגרות למדידה ולבקרה.

מערכות לניהול קשרי לקוחות CRM – Customer Relations Management

מערכות לניהול קשרי לקוחות מושתתות על תפיסה הרואה את הלקוח במרכז העשייה ומבקשת לנהל את המידע לגביו והשירותים הניתנים לו במקום אחד. היא משמשת את כל יחידות הרשות הנותנות שירות פרטני ללקוחות.

מטרת מערכות ה-CRM לנהל את כל האינטראקציות עם הלקוח ולאפשר ניהול המידע ולמידה/הסקת מסקנות אופרטיביות הן ברמת הלקוח היחיד והן ברמת קהלי יעד גדולים יותר.

מערכת ה-CRM מרכזת את פרטי הלקוח ואת כל פרטי התקשורת / המפגשים איתו בכל ערוצי השירות הקיימים. אחסון המידע ערוך כך שניתן לנהל את מידע הלקוח לאורך זמן ולרוחב הרשות, לפלח את סוגי הלקוחות של הרשות בחתכים שונים ולנתח את צרכי הלקוח והעדפותיו. כדי להפיק ממערכת ה-CRM תמונת לקוח שלמה, רצוי לבנות ממשקים של המערכת למערכות התפעוליות הרלבנטיות, בהן מנוהלים תהליכי שירות בתחומים המקצועיים השונים (מערכת כספים, מערכת חינוך ועוד).

מודולים עיקריים במערכות ה-CRM

1. **כרטיס לקוח** –

בכרטיס לקוח קיימים כל הפרטים אודות הלקוח, המאפשרים להקנות הבנה של סוג הלקוח. המידע כולל פרטים דמוגרפיים וכן נתונים שונים בהתאם לסוג הארגון.

בעולם הרשויות, המספקות שירותים במגוון של תחומים והיבטי חיים, הגדרת הלקוח מורכבת ומצריכה תהליך קבלת החלטות מערכתי. למשל, בתחום החינוך, יש ערך להגדרת קשרי משפחה כך שיהיה קשר בין הורים ובינם לבין ילדיהם. בתחומים מסוימים נדרש זיהוי של לקוח ושל גורם המייצג אותו כגון עורך דין או מתכנן (בתהליכי רישוי בנייה למשל). כאשר רוצים להגדיר עסק כלקוח נדרש זיהוי שלו בשמו הרשמי ובשם בו הוא ידוע שיכול להיות שונה מהשם הרשמי. נדרשת החלטה האם ואיך הרשות רוצה לנהל מידע לקוח על בעלי נכסים שאינם מתגוררים בה, מבקרים ועוד.

בין נתוני הלקוח ניתן לכלול גם העדפות שלו לגבי שירותים ומידע אותם הוא רוצה לצרוך.

2. **פניות/אינטראקציות עם הלקוח** –

תיעוד כל האינטראקציות עם הלקוח בין אם אלה אינטראקציות שבוצעו ע"י נציג שירות/עובד רשות ובין אם אלה אינטראקציות שבוצעו באופן ממוכן (שליחת הודעות SMS, דוא"ל וכו'). על פי רוב תיעוד האינטראקציות עם הלקוח מתייחס ל –

- פניות שירות ובקשות מידע של הלקוח
- פניות יזומות של הרשות אליו
- שירותים שצרך הלקוח - מחייב ממשק למערכות התפעוליות, נדרשת החלטה עד כמה ואיך להקיף שירותים המנוהלים במערכות אלו

במוקדים ובמרכזי שירות מופעלת על פי רוב מערכת לניהול פניות. מערכת זו מאפשרת תיעוד פניות וניהול תהליך הטיפול בהן. מערכות CRM מרחיבות את המידע המנוהל לגבי הלקוח מעבר לניהול הפנייה הבודדת.

המערכת מאפשרת לנותני השירות החשופים להיסטורית הקשר עם הלקוח לזהות לקוח "מטורטר" שפנה מספר פעמים באותו נושא ולתת לו שירות מערכתי, או לזהות מגמה בפניות בנושא או באזור מסוים ולבצע תהליך למידה ושיפור.

סוגיות של שקיפות ושמירה על פרטיות

התקשורת הפתוחה במגוון הערוצים והחיבור ביניהם באמצעות מערכת CRM, יוצרים שקיפות פנימית ומסייעים לבצע אינטגרציה של שירותים ללקוח. יחד עם זה, השקיפות שהטכנולוגיה מאפשרת, מציפה סוגיות של שמירה על פרטיותו של הלקוח.

1. בחלק מתחומי העשייה הרשותית (בפרט בעולמות הרווחה והחינוך) קיים מידע שחל עליו חיסיון ובבניית מערכי השירות הטכנולוגיים חשוב להגן עליו ולהגביל את החשיפה אליו לגורמים המקצועיים הנדרשים בלבד.
2. תקנות ההגנה על פרטיות שנכנסו לתוקף במאי 2018[28], הטילו מגבלות מחמירות על הגישה והעברת מידע בין מאגרים גם בתוך הרשות עצמה. הנושא נמצא עדיין בתהליך של למידה ופרשנות משפטית, אך הוא עלול ליצור מגבלה על שיתוף במידע הלקוח וליצור אתגר משפטי ותהליכי בתהליכי האינטגרציה לגביו.

[28] אתר הרשות להגנת הפרטיות, https://www.gov.il/he/Departments/General/data_security_info

CRM כתשתית לרב ערוציות

ממשק בין מערכת ה-CRM לערוצי השירות השונים מאפשר לנהל את השירות ללקוח בכל הערוצים בראייה אינטגרטיבית ותוך שמירה על שפת שירות וחווית שירות אחודה. כך שאם לקוח פנה באותו נושא למספר יחידות (למשל מוקד הרשות והיחידה לפניות הציבור) או במספר ערוצים, ניתן יהיה לזהות זאת ולתת מענה אחד (אם פנה לאותה יחידה במספר ערוצים) או מענה אחיד (אם פנה למס' יחידות).
הממשק מאפשר קליטה ותיעוד של פניות בערוצים השונים (אינטרנט, פייסבוק, דוא"ל וכיו"ב) במערכת ה-CRM.

רב ערוציות – מערכות לשירות דיגיטלי

המערכות/המדיות לשירות בערוצים הדיגיטליים (מערכות, מודולים ואפליקציות חדשים נוצרים באופן מתמיד) כוללות בין השאר:

- אתר הרשות באינטרנט
- אפליקציה סלולרית
- הרשתות החברתיות - פייסבוק, יוטיוב, מסנג'ר, אינסטגרם, טוויטר
- מערכות למשלוח/לקבלה הודעות טקסט - סמס, וואטסאפ
- דוא"ל יחידתי
- Visual IVR – מערכת המאפשרת ללקוח הפונה לקבלת שירות בערוץ עצמי, להזין את הפרטים שלו ובתוך התהליך, במידת הצורך, לבחור לעבור לערוץ אחר מבלי לחזור ולמסור את אותם פרטים. אם למשל, בחר לעבור לנציג טלפוני, המערכת תכוון אותו לנציג המתאים לפי השירות אותו חיפש ותציג לנציג השירות את ההיסטוריה של החיפוש.
- Virtual Agent – נציג וירטואלי, BOT (רובוט), המאפשר צ'אט עם הלקוח. המערכת מציגה ללקוח אפשרויות לבחירה או מאפשרת לו לכתוב את הצורך שלו ובהתאם לכך עונה לו מתוך טקסטים שנבנו מראש. מערכות משוכללות יודעות לזהות טעויות כתיב של הלקוח, מילים נרדפות וכיו"ב, ולעיתים הלקוח אינו מודע כלל לכך שהוא מקבל מענה מרובוט.

ערוצי השירות מרחוק מציפים סוגיות של זיהוי הלקוח כבסיס למתן השירות. המערכת החוקית בנושא נמצאת בתהליך של שינוי ובשלב זה קיימים כבר שירותים בהם ניתן להשתמש בצורות שונות של **חתימה אלקטרונית**:

- כרטיס חכם – מאפשר הגשת מסמכים במערכת רישוי זמין, משלוח חשבוניות דיגיטליות ועוד. קיים בשלב זה בתקשורת עם עסקים.
- "חתימה" על טפסים ממוחשבים באמצעות העכבר (יצירת צורת החתימה באמצעות עכבר)

מערכות לזימון ולניהול תורים פרונטליים

מערכות לניהול תורים

חווית ההמתנה בתור היא פעמים רבות חוויה של תלות וחוסר שליטה. הלקוח הממתין תלוי בקצב ובאופן ניהול התור של נותני השירות. כאשר התור אינו מנוהל באופן שיטתי, הלקוח חש פעמים רבות שעליו להיאבק על מקומו ולשמור על זכויותיו מול לקוחות אחרים ופעמים רבות ניתן לראות לקוחות הצובאים על נותני השירות. לפעמים ניתן לראות כי לקוחות מתארגנים בעזרת רשימה, אבל גם "לתפוס מקום" ברשימה יכול להיות אתגר לא נעים.

ניהול שיטתי ושקוף של התור – אפילו ע"י מערכת מספרים או סדרן - נותן ביטחון ויוצר אווירה של סדר ורוגע. כיום קיימות מערכות טכנולוגיות לניהול התור.

הלקוח מגיע לעמדת ניהול התורים ובוחר בשירות (בתור הרצוי לו). המערכת מפיקה לו פתק מודפס עם מספר ומידע שימושי כגון מקום קבלת השירות (מס' חדר, נותן שירות ועוד). נציג השירות מזין למערכת המותקנת על מחשבו כאשר הוא מקבל לקוח וכאשר הוא מתפנה והמערכת קוראת ללקוח הבא – באמצעות הצגת המספר ו/או כריזה.

למערכות ניהול התורים ערך נוסף בניהול השירות – הן מאפשרות למנהל היחידה/המשמרת –

- לדעת כמה לקוחות הגיעו, מה זמן ההמתנה, מה זמן השירות בעמדה ובהתאם לנהל את התור בזמן אמת (למשל, לפתוח עוד עמדות)
- להשתמש בנתונים אלו לתכנון השירות והתורים
- לקבל מידע ניהולי על ביצועי הנציגים – הספק, זמן שירות, זמן זמינות לעבודה, ניהול הפסקות ועוד

מערכות לזימון תורים

כיום, יותר ויותר שירותים, גם בעולם הציבורי, ניתנים באופן מתואם מראש. התיאום מראש מאפשר ללקוח לתכנן את זמנו ולרשות לתכנן את העבודה, לאזן עומסים ע"י הכוונת לקוחות לזמנים פנויים ולעיתים לבצע פעולות יזומות שיחסכו את הגעת הלקוח. למשל, פנייה טלפונית לבירור מטרת בואו ומתן מענה בטלפון / מרחוק, מתן מידע ללקוח בעת זימון התור שיאפשר לו בחירה בערוצי שירות נוספים מרחוק.

מערכת לזימון תורים, מאפשרת ללקוח להזמין תור לנותן שירות ליום ולשעה יעודה. לצורך כך על הרשות להגדיר זמני שירות ואת מספר הנציגים שייתנו שירות בזמנים אלו וכן את משך זמן השירות שייקבע.

קיימות שתי גישות:

- באחת, הלקוח קובע לעצמו תור ליחידה ארגונית. במקרה זה, האחריות היא של הלקוח לדעת לאן עליו לפנות. במקרים רבים, לקוחות יודעים למי עליהם לקבוע תור ותהליך זה קצר ויעיל עבורם.
- בשנייה, הלקוח נשאל באיזה שירות הוא מעוניין ובעזרת מספר שאלות, המערכת מכוונת אותו למידע רלבנטי לקבלת השירות (מהו התהליך, אילו מסמכים נדרשים) ולערוצי השירות הזמינים לו, שתור פרונטלי הוא רק אחד מהם. הלקוח עלול לחוות טרחה בשל השאלות עליהן עליו לענות ויחד עם זאת, שיטה זו מכוונת אותו במדויק למידע ולערוץ השירות המתאים לו.

על פי רוב, ניתן לשלוח מהמערכת הודעת טקסט ללקוח על זימון התור ותזכורת בסמוך למועד התור.

מערכת זימון תורים מחייבת מחויבות של הרשות לזמינות הנציגים לשירות. במקרה בו נותן שירות אינו מגיע, באחריות היחידה נותנת השירות ליצור קשר עם הלקוח, להודיע לו על כך ולתאם איתו מועד חדש.

זימון וניהול תורים – מערכות ניהול התורים מאפשרות על פי רוב ללקוח להזדהות כלקוח מוזמן (תיאם תור מראש) או לקוח מזדמן ולתזמן את קבלתם כך שהלקוח שהזמין תור ייכנס בסמוך מועד שנקבע לו והלקוח המזדמן ייכנס לפי סדר ההגעה כאשר נותן השירות יתפנה.

מערכות לניהול תורים טלפוניים ולבקרה תפעולית על פעילות מוקדי שירות

מערכות אלו מאפשרות ניהול יעיל של תור טלפוני ונותנות בידי עובדים ומנהלים במוקד כלים לניהול, תכנון ובקרה הן ברמת המוקד והן ברמה האישית. נסקור את המערכות החל מיצירת הקשר הטלפוני ע"י הלקוח ועד לניהול המענה ע"י מוקד השירות.

מערכת מענה קולי וניתוב שיחות, IVR - Interactive voice response

למערכות ה-IVR מספר מרכיבים עיקריים:

נתב שיחות חכם

מערכת המנתבת את שיחות לרשימת יעדים המפורטים בתפריט קולי, בהתאמה לימים ולשעות הפעילות. המערכת מאפשרת ללקוח לבחור בין מספר חלופות באמצעות הקשה על מקשי הטלפון או באמצעות דיבור קולי (המתקשר אומר את שם המחלקה הרצויה לו). המערכת מאפשרת ניתוב ישיר לשלוחה או לפי קוד זיהוי, השמעת מסרים או מוסיקה בהמתנה ועוד.

בתכנון ה-IVR יש לקחת בחשבון את מאפייני החוויה הפסיכולוגית של המפגש עם המענה הקולי:

אתגרים	עקרונות בעיצוב הניתוב והתכנים להתמודדות עם האתגרים
א. **המדיה האודיטורית, מוגבלת ביכולתה להעביר ולאפשר קליטה של מסרים** ביחס למדיה וויזואלית ולכן עלולה בקלות לגרום לתחושת עומס וחוסר התמצאות.	• **מוּכָּרוּת** – ממשק המקנה למשתמש תחושת התמצאות. מפחיתה אי ודאות ותחושות זרות וניכור. • **פשטות** – הצגת האלמנטים בשקיפות ובפשטות. יוצר תחושת בהירות, הבנה ומיומנות. • **שיתוף אינפורמציה** - הצגת מידע על האפשרויות העומדות בפני הלקוח, על פעולות המערכת ומידת התקדמות הטיפול משרה חווית התמצאות. • **בחירה** – הצגת אלטרנטיבות בפני המשתמש, מדגישה את תחושת החופש של המשתמש. חשוב לשמור על איזון בין מספר החלופות לבחירה למספר ההקשות הנדרשות. • **אקטיביות** - הפיכת המשתמש ממאזין פסיבי לשותף ולמגיב מנטרלת תחושות חוסר אונים ואדישות האופייניות לפסיביות. • **השפעה** - ממשק אינטראקטיבי היוצר למשתמש חווית השפעה: השפעה "ממעלה ראשונה" על התנהלות האינטראקציה ; השפעה "ממעלה שנייה" על החברה בכלל. יוצרת תחושת שיתוף, ומגבירה את תחושת ההשתייכות, המחויבות והעקביות של הלקוח. • **משוב** - הממשק יספק למשתמש משוב על פעולותיו, ועל פעולות המערכת, באופן המגביר את תחושת ההתמצאות, מוריד את דרגת חוסר הוודאות ומחזק את חווית מיומנות השימוש בממשק.
ב. **תחושת חוסר שליטה <u>נתפסת</u>**. תחושת חוסר השליטה והזמן המתמשך, המאפיינת המתנה בתור (מכל סוג), מועצמת כאשר הלקוח נתקל במענה "אוטומטי", מנוכר, המחייב אותו להיות בעמדת המתנה והקשבה ועלול לעורר רגשות כעס, אפתיה, טינה או בלבול.	

<u>זיהוי קולי, Voice Recognition</u>

מערכת המפענחת את הקול האנושי ומדריכה את המתקשר לפעול בהתאם למענה שלו. המערכת מאפשרת ללקוח לעבור בין תפריטי המוקד הטלפוני מבלי להקיש מספרים בכל שלב אלא פשוט לדבר בכל שפה.

<u>השמעת תוכן ומידע</u>

מגוון רחב של אפשרויות השמעת שירותי תוכן. אפשרות להשמעת חדשות, חיבור לשידורים חיים או כל אינפורמציה אחרת לאלפי מתקשרים בו זמנית, ע"י הקלטת מידע אינפורמטיבי וע"י כך לחסוך זמן המתנה לנציג ו/או לנתב את השיחה ליעד הרצוי ללקוח.

כחלק מתפעול המערכת יש להקליט את ההודעות הרצויות. היא אף מאפשרת הקלטת הודעה זמנית "מתפרצת" לעדכון פונים לפי צרכי השעה (למשל, הודעה על רחוב חסום, שינוי בשעות הפעילות וכד').

מערכות טלפוניה ממוחשבות, CTI - Computer Telephone Integration

מערכות המחברות בין מערכות הטלפוניה של המוקד לבין בסיס הנתונים שלו. המערכת מאפשרת –

- הגדרת כללי המענה (למשל רמת שירות שתשמש סטנדרט לתהליך מדידה, זמן המתנה עד לגלישה לערוץ חליפי כמו הודעה/ מענה קולי/ מוקד גיבוי, סדר המעבר של שיחה שלא נענית בין נציגים ועוד).
- תיעוד וניהול זמינות הנציגים במוקד – הנציגים יכולים להזין למערכת סטטוס המעיד על פעילותם בזמן נתון ועל זמינותם למענה (למשל, נציג יכול לסווג את עצמו בהפסקה או בעבודה עורפית, בתאום עם מנהל / מנהל המשמרת).
- ניטור, ניהול והצגה של נתוני שיחות – נתוני זמן אמת: כמות שיחות ממתינות, זמן המתנה, ניהול התור באופן שייתן עדיפות למספרים מזוהים מוגדרים (למשל, מתן עדיפות לשיחות נכנסות מבתי"ס ביחס לשאר השיחות הנכנסות).
- בחלק מהמערכות ניתן ללקוח חיווי לגבי מיקומו בתור וזמני ההמתנה הצפויים.
- בקרה על תפקוד המוקד – שיחות נכנסות/נענות/ננטשות, ניתובים ב-IVR, שיחות חוזרות, זמני המתנה, זמני נטישה, זמני שיחה, זמינות וניהול הפסקות הן ברמת מוקד והן ברמת נציג.
- ניהול שיחות יוצאות.

ממשק למערכת ה-CRM, מאפשר למערכת לזהות מספר טלפון מתקשר הנמצא במערכת, או בהזנה של מספר/קוד זיהוי ע"י הלקוח ו"להקפיץ" את מסך הלקוח במערכת ה-CRM. כך, שכאשר לקוח מתקשר, מערכת ה-CRM פותחת לנציג מסך עם פרטי הלקוח. באופן דומה, הנציג יכול לבחור שם או טלפון של לקוח במערכת ה-CRM ולהתקשר אליו בהקשה על המקלדת.

מערכות Call back

מערכות המאפשרות ללקוח לנתק שיחה כאשר צפוי לו זמן המתנה ארוך והמערכת מתקשרת אליו בחזרה כאשר מגיע תורו. בחלק מהמערכות, החזרה ללקוח אינה אוטומטית, אלא נעשית ע"י נציג בעת יריד בעומס השיחות ותוך זמן מובטח (ללא שמירה על מקומו של הלקוח בתור).

מערכת הקלטות

למערכת הקלטת שיחות שתי מטרות עיקריות:

- תיעוד תוכן השיחה עם הלקוח - תיעוד השיחות נועד לבירור למשל, במצבים של אי הבנה, תלונה או הליך משפטי.
- בקרה ולמידה – הקשבה לשיחות (ע"י מנהל והנציג עצמו), כבסיס לבקרה על עמידה בסטנדרטים לניהול השיחה (מבנה שיחה, דרכי תקשורת ומסרים ועוד), הפקת לקחים ולמידה.

השיחות נשמרות בארכיון ממוחשב כאשר ניתן לאתר את השיחות לפי מועד ביצוע השיחה. במערכות מתקדמות קיים ממשק בין מערכת ההקלטות למערכת ה-CRM כך שניתן לתעד ולשמוע את השיחה ישירות ממערכת ה-CRM. קיימות מערכות הקלטה המאפשרות למנהל המקשיב לשלב הערות ולתעד את תהליך המשוב והלמידה.

חייגן

החייגן מאפשר לבצע חיוגים יזומים לקהל מטרה מוגדר אשר נגזר מתוך מסד נתונים חיצוני או פנימי. רשומות החיוג נטענות למערכת כקובץ באמצעות ממשק. ניתן להפעיל מספר רשימות חיוג בו זמנית ולבצע הגדרות שונות לכל רשימת חיוג התורמות למקסום פעילות המוקד. מערכות החייגן מספקות נתונים סטטיסטים כגון מספר ניסיונות השגה, תוצאת מענה וכד'. מערכת החייגן מתממשקת על פי רוב למערכת ה CRM ולמערכת הטלפוניה.

מערכות נוספות:

מערכות BI - Business intelligence

מערכת המאפשרת הצגת נתונים היסטוריים וכן ממספר מערכות שונות. בעזרת מערכת זו ניתן לנתח מגמות ודפוסי התנהגות של הלקוחות וכל זאת על מנת להעניק שרות טוב יותר ללקוח וכתוצאה מכך שיפור הפעילות העסקית של הארגון. מערכות ה-BI המאחדות בתוכן נתונים ממספר מערכות (תפעוליות ומערכת ניהול הלקוחות) מאפשרת ליצור דוחות והתראות לצורך קבלת החלטות ניהוליות. במוקדים קיימות מערכות תפעוליות בהן קיימים נתונים תפעולים כגון משך השיחה, האם השיחה היא שיחה נכנסת או יוצאת אך לא ניתן לדעת את מהות השיחה, מהות השיחה מתועדת במערכת ה – CRM והאיחוד בין הנתון התפעולי לנתון המקצועי מוצג במערכת ה-BI.

אתגרים הקשורים בטכנולוגיה בשירות

- **ממשקים ותהליכים חוצי ארגון** - מרבית המערכות התפעוליות הנמצאות בשירות הרשויות הן מערכות נושאיות לתחום מסוים (כספים, חינוך, הנדסה וכו'). הן לא תמיד תומכות בניהול אפקטיבי של תהליכים חוצי תחומים ויחידות כמו תהליך אישור על העדר חובות לצורך רישום ברשם המקרקעין (טאבו), חיוב נכס חדש שקיבל אישור אכלוס בארנונה, תהליכי רישוי עסקים ורישוי בנייה. מערכת CRM מסייעת באינטגרציה של מידע לגבי הלקוח ויכולה לסייע באינטגרציה של תהליכים בין ממשקים ע"י בנייה של ממשקים נכונים בינה לבין המערכות התפעוליות.
- **הקמת התשתית הארגונית למערך שירות טכנולוגי** – תהליך המצריך אינטגרטור, המבין את שני העולמות הארגוני והטכנולוגי (לאו דווקא כמומחה טכנולוגיה אלא כצרכן שלה).
- **הקמת מערכי שירות טכנולוגיים** – ברשויות רבות אין תשתית מקצועית לניהול מערכות המידע (IT) והן מבצעות רכישה נקודתית של מערכת העונה על צורך ספציפי. תהליך הקמת מערך שירות טכנולוגי חייבת להיתמך ע"י גורם מקצועי בראייה כלל ארגונית הלוקחת בחשבון –
  - תהליכים תומכים, ממשקים רצויים למערכות אחרות ולתהליכים אחרים וכמובן את הגורם האנושי.
  - ניהול נכון של תהליך הרכש והדרישות מהספקים, תוך התייחסות להיבטים של נוחות השימוש, ממשקים עם מערכות אחרות ועוד.
- **אבטחת מידע** – ככל שהאמצעים רבים יותר והרשות חשופה יותר, גובר האתגר של אבטחת מידע אישי של הלקוחות ומידע ארגוני. יחד עם זאת, נדרשת הפנמה של עובדים ומנהלים כי הארגון שקוף והמידע חשוף לציבור.

מבחר דגשים אופייניים לתחומי הליבה המוניציפליים

המוקד הרשותי ופניות הציבור

מוקד רשותי

המוקד הרשותי משמש כתובת חשובה לפניות של לקוחות הרשות. המוקד מספק מידע בנושאים רשותיים ומפנה קריאות שירות לטיפול יחידות הרשות. המוקד מתווך את הרשות ללקוח ואת הלקוח ליחידות הרשות. תפקידו המיוחד מספק לו תמונת מצב על צורכי הלקוחות ועל רמת השירות הניתנת ע"י הרשות. שינוי בדרכי העבודה של המוקד משפיע על מעגלים רחבים יותר של יחידות ברשות.

לתפקידו השירותי שני פנים ובהתאמה שני עולמות של אתגרים:

- **בניית אמון הלקוח** – לא פעם לקוחות אינם סומכים על המערכת לקבלת שירות ומעדיפים לגבות את פנייתם או לפנות ישירות ליחידות המקצועיות, למנהלים, נבחרי ציבור או אנשים שהם מכירים לצורך קבלת השירות. צורת עבודה זו אינה מאפשרת ניהול שיטתי של הפניות והטיפול בהן ומקשה על עבודת היחידות (נוצר מעגל הורס שבו פניות אלו מפריעות בעבודה מתוכננת >> לקוח שפנה דרך המוקד אינו נענה בזמן >> הלקוח פונה גם הוא בערוצים עוקפים). דרכי התמודדות ובניית אמון בין הלקוח למוקד:
  - מענה בזמן סביר, דיוק פניית הלקוח, מסירת מידע אמין ושימושי על אופן הטיפול בפנייה ווידוא סגירת מעגל הטיפול . תנאי הכרחי לעמידה בכך, הוא עמידה של היחידות המטפלות ברמת שירות מוגדרת ומוסכמת וניהול התקשורת עם המוקד או הלקוח במקרה בו אינן יכולות לעמוד בה.
  - מסירת זמן הטיפול הצפוי ללקוח מאפשרת תאום ציפיות.

- עדכון הלקוח באמצעות הודעה אוטומטית מהמערכת (למשל בסמס) – לאחר פתיחת הפנייה, במקרה של עיכוב בטיפול, בסיום הטיפול.
- חזרה ללקוח במקרה בו קיים קושי לעמוד ברמת השירות המובטחת או שהפנייה לא תטופל מסיבות שונות - לקיחת אחריות, הסבר הסיבה ובמקרה בו הפנייה תטופל - צפי להשלמת הטיפול.

- **ממשק עבודה עם היחידות המקצועיות ברשות –**

איכות השרות הניתן ללקוחות המוקד תלוי רובו ככולו בעבודת הממשקים של המוקד מול היחידות המקצועיות השונות ברשות. איכות הממשק, שאין בו קשרי סמכות, תלויה פעמים רבות במערכת קשרי הגומלין הבין אישית בין צוות המוקד ליחידות ובגיבוי הניהולי הניתן למוקד.

המוקד נדרש פעמים רבות להתמודד עם פערים בתפיסת השירות, עם חוסר נכונות לקחת אחריות ו"זריקת" קריאות שירות מיחידה ליחידה (סוגיות בממשקים בין יחידות שונות), עם סוגיות של שפה ואמינות בדיווח. גם היחידות חשות פעמים רבות שהמוקד אינו מגלה הבנה לאילוצים עימם הם מתמודדים ואינו מקפיד לדייק בהעברת הקריאות.

קיימים ספר מנגנונים הפועלים ברשויות שונות והמסייעים בבנייה נכונה של קשרי הגומלין בין המוקד לבין היחידות המטפלות:

א. **אמנת שירות המגדירה זמני טיפול (SLA)** – אמנת השירות מאפשרת למוקד לבצע תאום ציפיות עם הלקוח לגבי זמן הטיפול וליחידות לתכנן את עבודתן ולבצע בקרה על עמידה בזמנים.

ב. **הבנה שהאחריות לטיפול בפניות היא של היחידות** ועל מנהלי היחידות לבצע בקרה, תוך שימוש בנתונים ממערכת המוקד ומשובים מהמוקד.

ג. **בניית בסיס מידע משותף** – הגדרה משותפת עם היחידות:

איזה מידע נדרש להן מהמוקד כדי לטפל בפניית הלקוח ביעילות ובאפקטיביות (למשל דיוק של מיקום מפגע או מאפייניו)

מה תהליך הטיפול, מה זמן הטיפול ואילו דגשים יש לתת ללקוח לגבי השירות. בניית תרחישי שיחה, לשימוש הנציגים במענה ללקוחות.

רצוי לעגן את המידע במערכת ניהול ידע ו/או במערכת התפעולית של המוקד (מערכת לניהול פניות, CRM) בממשק, כדי להבטיח עדכניות של כל הנציגים. נדרש תהליך קבוע לעדכון המוקד כדי שיוכל לתת מענה מהיר ומושכל לפניות הלקוחות.

ד. **הגדרת רפרנטים ביחידות המקצועיות**, שיהיו אחראים מול המוקד לעדכון בסיס המידע, לבקרה על סגירת הטיפול בפניות ולבירור מקרים בהם לקוח פונה שנית למוקד ועוד.

ה. **מיסוד שגרות לתאום ולבקרה ברמת יחידות ומוקד** ("שולחנות עגולים", פגישת תאום תקופתית וכיו"ב) – במסגרת שגרות אלו יוצגו נתוני השירות של היחידה, המוקד יציף קשיים שעולים מהלקוחות והיחידה תציף צרכים ונושאים לשיפור בקשר עם המוקד לליבון משותף.

שגרה נוספת שמומלץ לאמץ היא עריכת סיורים של עובדי המוקד בשטח עם עובדי היחידות כדי להבין טוב יותר את התהליכים והקשבות של עובדי היחידות לשיחות המוקד כדי להבין טוב יותר את צרכי הלקוח.

ו. **שגרות ותהליכי בקרה ברמת מנכ"ל או מנהל בכיר, בהשתתפות מנהלי המוקד והיחידות המקצועיות** (באחת הרשויות הגדולות מתקיים מידי שבוע "פורום מוקד" בראשות מנכ"ל העירייה). במסגרת מפגש כזה מוצגים נתוני פניות למוקד: סטטוס הטיפול בפניות, עמידה באמנת שירות וסוגיות שירותיות שעולות במוקד (כולל סוגיות בממשקים בין יחידות) כבסיס לדיון, ללמידה ולקבלת החלטות ניהולית.

שגרה כגון זו, ממצבת את המוקד ושירות הלקוחות במקום ארגוני משמעותי, מאפשרת שמיעת קול הלקוח באמצעותו ומיצוי הפוטנציאל שלו ליצור שינוי לטובה באיכות השירות של הרשות וגיבוי ניהולי לדרישות שלו מהיחידות המטפלות.

אתגר נוסף עימו מתמודד המוקד הינו העסקה ופיתוח נציגי שירות מיומנים, מחויבים הן לרשות והן לשירות. במוקדים רבים מועסקים סטודנטים ובאחרים עובדי רשות ותיקים – לעיתים שנים רבות. עבודת המוקד היא עבודה שוחקת ונדרש איזון בתמהיל הנציגים בין ניסיון ומחויבות להתחדשות וריענון – הן באמצעות תחלופה מבוקרת והן באמצעות ניהול שירות מכוון להנעה ולהלהבה.

המוקד פועל עדיין בעיקר בערוץ הטלפוני, אם כי במרבית הרשויות ניתן לפנות אליו גם באמצעות אתר הרשות ובחלקן גם באמצעות אפליקציה סלולרית.

פניות ציבור

פונקציית פניות הציבור מתמודדת עם אתגרים דומים לאלו של המוקד. פניות הציבור מגיעות בערוצים מגוונים, רבים מהם בכתב, לכן לפונקציה זו יש צורך בהכשרה במיומנויות כתיבה שירותית.

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נושא 2

דו"ח ביקורת

מיחשוב ודיגיטציה

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

אורן ירמיהו לוי
מבקר עיריית קריית שמונה

תוכן עניינים

פתח דבר ..... עמוד 155

תקציר מנהלים ..... עמוד 156

דו"ח ביקורת מלא ..... עמוד 162

המלצות ..... עמוד 202

נספחים ..... עמוד 213

פתח דבר:

ביקורת מערך המחשוב והדיגיטציה נכללה בתוכנית העבודה לשנת 2020 והופיעה בסקר סיכונים כנושא שמצריך בחינה ובדיקה. לשם הביקורת, התקשר מבקר העירייה עם חברת "אנאגל" באמצעות אשכול גליל מזרחי ובחנה לעומק את כל מערך המחשוב והשירות הדיגיטאלי הניתן כיום ברשות. החברה ביצעה מיפוי מצב קיים, גובשו מסקנות והמלצות להמשך. במהלך הביקורת, רואיינו מנהלי האגפים ובעלי התפקידים המשמעותיים ברשות, העוסקים באופן יומיומי עם תוכנות ייעודיות המסייעות לניהול השותף של האגפים והמחלקות עליהם הם אמונים. הביקרות התרשמה כי עיריית קריית שמונה והנהלת העיר מעוניינים בכל מאודם לשים את נושא המחשוב והדיגיטציה בראש סדר העדיפות. ההבנה שהעולם מתקדם בצעדי ענק ומתפתח בכיוונים הדיגיטליים נכנסה עמוק לתודעה בעיקר בשל שנת הקורונה אותה חווינו בישראל ובעולם כולו. שירות טוב לציבור משמעותו שדרוג היכולות הדיגיטליות של הרשות המקומית ומתן פתרונות בשירות מרחוק ומבלי ל"טרטר" את התושב להגיע אל בניין העירייה או שלוחותיה בצורה פיזית. ככל שהעירייה תשכיל לבצע מהלכים משמעותיים לשדרוג המערכות הקיימות, כך השירות לציבור יהיה טוב יותר, נוח יותר, קל יותר ונגיש יותר, לטובת כלל מקבלי השירותים ותושבי העיר.

תוכנית הביקורת שמונחת על שולחן המועצה והוגשה לראש העיר ולוועדה לביקורת מהווה בסיס מצוין לתוכנית עבודה. עבודת הביקורת שנעשתה לפי תקני הביקורת המקובלים מניחה תוכנית שעל הנהלת העיר להוציאה מן הכוח אל הפועל. המסקנות של עבודת הביקורת לא מותירות ספק שיש בידי הרשות עבודה רבה עד להגשמת החלומות לעידן הדיגיטאלי, מצב הרשות בנושא זה כפי שעולה, אינו מצב טוב, אך לדעת הביקורת מספיקים מספר צעדים בכדי שהשינוי יורגש כבר באופן מידי, צעדים שכבר התחילו, אך עדיין רחוקים מסיום.

מבלי להיכנס לכל המלצות הביקורת, אומר כי גם דרך ארוכה מתחילה בצעד קטן, או כפי שאמר הפילוסוף הסיני לאו דזה: "אפילו מסע בן אלף מילין מתחיל בצעד קטן".

ההמלצה החמה שלי היא לקחת את תוכנית הביקורת שהוכנה בעמל רב, לפעול על-פיה וליישמה צעד אחר צעד בתוכנית אסטרטגית והטמעתה בצורה מדורגת עד להשלמת המשימה.

אורן ירמיהו לוי,
מבקר העירייה וממונה על
תלונות הציבור

תקציר מנהלים

רקע:

התפתחות טכנולוגיית המידע בשנים האחרונות הביאה לשינויים משמעותיים, כתוצאה מצבירת התאוצה של המהפכה הדיגיטלית והשפעתה על כלל תחומי החיים. מהפכה זו היא בעלת השפעה רחבה על עולם הרשויות המקומיות בעולמות תוכן שונים, כגון: תפיסת הפרטיות ואבטחת המידע, צמיחה בהיקף המידע ומהימנותו, תפיסת השירות אשר שמה את התושב במרכז, דיגיטציה של עשיית עסקים, היווצרות מודלים עסקיים חדשים וכלכלה שיתופית, פרטיות תמורת שירות ועוד. כמו כן, חלות תמורות משמעותיות בחוויות וציפיות התושבים ועובדי הרשויות מרמת השירותים הניתנים על ידי הרשות המקומית. תמורות אלו מכריחות ארגונים רבים בכל תחומי החיים, ובפרט רשויות מקומיות, לעבור שינוי/טרנספורמציה ארגונית שתדע להתמודד בהצלחה עם תמורות אלו, ותייצר ערך חדש הן לרשות והן לתושביה.

מהפיכת השירות המתחוללת בעשור האחרון, מתאפשרת בעיקר הודות לכלים דיגיטליים, אשר הופכים נגישים יותר ויותר לכל דורש. בעוד שכלים אלה נכנסים לשימוש הולך וגובר במגזר העסקי והפרטי, וכן בשירות הממשלתי - הרי שבחלק גדול מהרשויות המקומיות בארץ, נמצאים כיום השירותים הדיגיטליים לתושב והאוריינות הדיגיטלית בארגון, ברמה הבסיסית בלבד.

באופן כללי, קיימת ברשויות הבנה לנושא והטמעה של כלים ושירותים דיגיטליים מסוימים, אך נכון ליום הביקורת אין תכנית עבודה מוגדרת להתקדמות בתחום הדיגיטלי, הן בפן הפנים ארגוני, הנוגע לתשתית המחשוב והתקשורת, למערכות המידע ברשות, לאחסון ואבטחת הידע ארגוני, והן ברמת הממשק עם התושב והנגשת השירותים דיגיטליים שמפעילה הרשות מקצה לקצה.

בהתאם למגמות הדיגיטציה בישראל ובעולם, על הרשות מקומית להיות דיגיטלית כברירת מחדל, ליצור ערך מוסף לשירות אותו נותנת הרשות לתושביה, ולהשתמש בטכנולוגיות דיגיטליות שיספקו שירות טוב יותר בעלות נמוכה יותר (Deliver better for less).

מטרות הטרנספורמציה הדיגיטלית ברשות המקומית כוללות בין היתר צמצום עלויות ומיקוד בהשקעות, התמקדות באיכות וחדשנות הכוללים חשיבה על אמצעים חדישים ומקוריים לשיפור התקשורת הדו-כיוונית עם התושבים, פיתוח יכולות שיפור מתמיד בדרכי השירות לתושב, יצירת כלים לבקרה על עבודת הרשות והשירות אותו נותנת הרשות המקומית לתושבים ועוד.

מטרת הביקורת:

לקדם את תחומי הדיגיציה ברשויות, מתוך הבנה כי יש בכך כדי לתרום לייעול עבודת הרשות ולשירות המוצע לתושביה, וכחלק ממאמץ לקידום חדשנות ודיגיטציה. על רקע זה בוצעה העבודה המוגשת בדו"ח שלהלן, שמהווה נקודת פתיחה חיונית לקידום הטרנספורמציה הדיגיטלית ברשות.
מטרתו המרכזית של הדו"ח הוא יצירת תוכנית עבודה רשותית, שתעזור לקדם את הרשות להיות רשות חכמה מוכוונת לקוח, לאור הזדמנויות מימון חיצוניות לרשות.

מסקנות:

הפוטנציאל הגלום בטרנספורמציה דיגיטלית של רשויות מקומיות יכול לעמוד באתגרי המימוש הבאים:

- תשתיות IT נמוכות ומערכות ניהול מידע מיושנות
- היעדר תקציבים לתכנון, פיתוח, יישום, הטמעה והדרכה של תשתיות ומערכות תומכות
- תרבות ארגונית מיושנת, חוסר הבנה של משמעויות השינוי וחוסר במנהיגות מובילת תהליך
- תהליכים פנימיים מיושנים ואינם גמישים לשינויים.
- היעדר אוריינות דיגיטלית בסיסית לעובדי הרשויות.
- חוסר בתקנים ותקציב כ"א מקצועי.

אופן הביצוע/מתודולוגיה:

הביקורת השתמשה בחברת אנאגל לצורך מיפוי מקצועי למצב הדיגיטציה והמחשוב ברשות.
הרשות, נבחנה בהיבטים שונים של טרנספורמציה דיגיטלית על מנת להעריך היכן היא עומדת בהיבט הדיגיטלי הכולל, ביחס למדדים הנכונים לכלל הרשויות באשכול ומחוצה לו. ההיבטים שנכללו בעבודה הינם:

1. **מיפוי תשתיות המחשוב המנהלתיות** נעשה בשיתוף עם מנהל תחום המחשוב ברשות, מר גבי מלול
2. **תמונת מצב על הקיים היום במערכות הליבה והקשר עם התושב** ברשות התקבלה באמצעות ראיונות פרונטליים / שיחות Video Confrence עם כ- 18 אנשי מפתח שהוגדרו על ידי הרשות על מנת להבין את התהליכים המרכזיים הקיימים הן בהיבט הפנים ארגוני והן בהיבטים של קשר עם התושב

3. **תמונת המצב על הפלטפורמות החיצוניות** שמפעילה הרשות התקבלה בעקבות בדיקת אתר האינטרנט הרשותי, בחינת האפליקציה לתושב ופלטפורמות חברתיות שונות בהם פועלת הרשות לשיפור הקשר עם התושב
4. **בדיקת האוריינטציה הדיגיטלית** התרכזה בשישה מימדים למדידת הבגרות הדיגיטלית של הרשות והגדרתה כרשות חכמה. הממדים האלה מתבססים על שני מדדים חיצוניים, האחד הוא המדד הדיגיטלי של הרשות **המקומית** (המדר"ם) (מפעם, 2017) שהתפרסם בפברואר 2017, והשני הוא המדד הבינתחומי לערים חכמות **ומקיימות** (מדד הבינתחומי לערים חכמות ומקיימות, 2018) שהתפרסם במאי 2018

בנוסף, ועל מנת להשלים את התמונה בהיבטי מצב האוריינות הדיגיטלית של עובדי הרשות ומידת המוכנות שלהם לטרנספורמציה דיגיטלית, ביצענו והפצנו בצורה דיגיטלית סקר מקיף לכל עובדי העירייה שנתן לנו תמונה ברורה על פערים קיימים בנושאים שונים של מיחשוב, החל מהכרת המחשב ויישומים בסיסיים, ידע כללי ותפיסה דיגיטלית ומידת שביעות הרצון מרמת המערכות והשירות המיחשובי בעירייה.
לפרטים נוספים אודות הסקר נא לגשת **<u>לנספח 6</u>** במסמך זה.

לאחר גיבוש תמונת המצב הדיגיטלי ברשות, בוצעה הערכה כמותית של מצב הרשות, כלומר ציון דיגיטלי המבוסס על שלושת מרכיבי המיפוי:

- תשתיות מנהלה רשותיות
- אוריינטציה דיגיטלית
- מערכות ליבה דיגיטליות וקשר דיגיטלי עם התושב (כולל פלטפורמות חיצוניות)

פערים עיקריים שנמצאו:
נמצא כי ברשות פועל מנהל מיחשוב בהיקף משרה של **<u>יום בשבוע</u>**, עם תיגבור של כמה שעות יומיות של טכנאי מחשבים נוסף. נמצאו פערים משמעותיים בסטנדרט המיחשובי של עמדות העבודה, ביכולות הדיגטליות של המשתמשים בכל הקשור לבעיות טכניות פשוטות, ניהול יומנים ,משימות ודואר אלקטרוני ברמה הבסיסית, היבטי יכולות עבודה מרחוק ויכולת התמיכה הטכנית באגפים השונים בעירייה.

בנושא עבודה עם דואר אלקטרוני נמצא כי ישנם עובדים שמבצעים את עבודתם עם כתובת דואר פרטית, חלקם מבצעים את עבודתם עם שתי כתובות דואר, האחת פרטית והשנייה רשותית ללא מיגרציה מתאימה בין שתי כתובות הדואר, כך שהמשתמש יוכל לעבוד עם כתובת הדואר האלקטרוני הרשותי בלבד. נמצא כי בהיבטי אבטחת המידע וניהול מאגרי המידע בהתאם לחוקי הגנת הפרטיות אין מאגרי מידע רשומים, לא מוגדרת מדיניות אבטחת מידע ולא מוגדרים נהלים לעובדי העירייה. חשוב לציין שבמצב עבודה עם תיבה פרטית לצרכי העירייה מסמכים שהגיעו או נשלחו לא מתועדים במערכי אחסון המסמכים של העירייה ובמידה והעובד עוזב את עבודתו אף לא תהיה גישה אליהם.

בתחום משאבי האנוש, נמצא כי המעבר לתוכנת השכר של מל"מ לא בוצע כהלכה, יש חוסר בולט בהדרכות עובדים על התוכנה החדשה, וברמה הטכנית לא הועבר מאגר המידע ההיסטורי של תלושי השכר מהתוכנה הקודמת. בנוסף, לתוכנת מל"מ אין את האופציות להנגיש לעובדים את תלושי השכר ו-106 באמצעים דיגיטליים כרגע מהסיבה שישנם פערים של תשתיות מיחשוב המונעים מתוכנת השכר להיות בענן. בנוסף, אין תוכנה לניהול כוח אדם, הכוללת ניהול משובים, תיקי עובדים, תלונות ובקשות עובדים ועוד, תהליך גיוס העובדים מתנהל כולו בדואר אלקטרוני ללא ממשק ניהולי. בנוסף, תהליך רישום ותיעוד הנוכחות הינו מסורבל, כולל תהליכי עבודה שאינם דיגיטליים ומצריכים משאבים טכניים וניהוליים רבים. בנושא זה מבוצעים שינויים כך שיתכן למועד פירסום בבקורת יתכנו שינויים.

בתחום השירותים החברתיים, נמצא כי רוב הפניות לאגף אינן מתועדות במערכות הליבה ולא עוברות דרך המוקד העירוני, ורובן נעשות בצורה טלפונית או בפנייה למייל יחיד של מנהלת האגף. קביעת הפגישות נעשית בשיחות טלפון, ואין שימוש בזימונים של יומן אלקטרוני. נמצא עוד כי לא כל עובד באגף מוגדר כמשתמש במערכות המיחשוב של העירייה, וכי הקצב שהאגף צריך להשתמש באמצעים דיגיטליים אינו תואם את יכולות התמיכת העירייה לנושא זה.

בתחום הגבייה, חסר סנכרון בין מערכת אג"ם (מערכת גבייה ואכיפה ועיקולים של מלג"ם) ובין מודול הגבייה במערכת המטרופולינט. נמצא כי אין ממשק לניתוב פניות מוקד הקשורות למערך הגבייה.

בתחום ההנדסה, נמצא כי העובדים נאלצים לבצע פעולות כפולות בכמה מערכות וחסר תקציב להשלמת GIS ייעודי קרקע. נמצא כי חסר ממשק בין מערכת בר טכנולוגיות למטרופולינט אשר יאפשר תשלום אגרות פיקדון, היטלי פיתוח ואגרות בנייה של תושבים בצורה דיגיטלית דרך אתר האינטרנט, טרנזאקציות שיעדכנו גם את תוכנת בר טכנולוגיות וגם את המטרופולינט. נמצא כי אין מערכת לניהול פרויקטים - לא באגף ולא בעירייה, וכן כי חסרה תמונה ניהולית של נכסי העירייה.

בתחום הקשר עם התושב, נמצא כי יש פערים גדולים בתמונת המידע על התושבים אשר ברשות העירייה, כאשר אין מערכת ייעודית וחוצת ארגון אשר מנהלת את התושב בראייה של 360 מעלות. עם זאת נמצא כי העירייה פועלת רבות לטיפוח הקשר עם התושבים ברשתות החברתיות, בין השאר ברשתות Facebook, Instegram, Youtube ועוד, מפעילה אפליקציה מתקדמת אשר מנוהלת היטב תחת מטרייה אחת של ניהול אתר ואפליקציה מתקדמים ואיכותיים לטובת התושבים. עם זאת, עדיין לא פותח הנושא של אזור אישי/תיק תושב באתר ובמערכות הליבה. בנושא תשלומי חינוך, תשלומים כמו רישום להזנה, רישום לטיולים עדיין לא מתאפשר בצורה דיגיטלית.

בתחום החינוך, מצאנו כי תהליכי העבודה כוללים הקלדות ידניות מרובות, אם במערכות הליבה ואם במערכות חיצוניות של משרד החינוך. בנוסף, מושקעים משאבים גדולים של האגף בכל תהליכי השיבוץ לבתי הספר, תהליכים הכוללים העברות של קבצי Excel בין אגף החינוך ובתי הספר השונים עד לתוצאה סופית של עדכון מערכות הליבה בנתוני האמת. נמצא כי משאבים רבים מופנים לטובת ניהול הבקרה על מי לומד מה והיכן בכל נקודת זמן בדגש על תלמידים שלומדים במסגרות שאינן בתחום השיפוט הגיאוגרפי של העירייה. עוד נמצא כי אין ממשק מידע בין מערכות הרישום ומערכת הגבייה, מה שגורם להקצאת משאבים קבועה על מנת לסנכרן בין תשלומי ההורים ו- 2 המודולים (גבייה וחינוך) של מטרופולינט.

בתחום היעוץ המשפטי, בולט החוסר במערכת לניהול מסמכים, פעילות באמצעות תיבות דואר פרטיות, חסרה פלטפורמה ותהליכי עבודה מוגדרים לעבודה משותפת על קבצים, חסר חיבור של מערכת הפקסימיליה למערכות הדואר האלקטרוני, ותהליכים בסיסיים של ניהול משימות ומנגנוני תזכורות אלקטרוניים אינם בנמצא.

בתחום הבטחון, נמצא כי יש פערים בתשתיות התקשורת ובתקשורת האלחוטית- Wifi במקלטים העירוניים, אין סל תקציבי לשדרוג תשתיתי מהרשות לגבי שדרוגים שיש לעשות ברמת העירייה הקשורים בהכנת התשתיות והמערכות לחירום. כיום, לא ברור אצל מי מונחת האחריות למתן חלופות במצב של נפילת רשת כללית בעת חירום, ויש לבדוק היטב את הסכמי העירייה מול חברות מטרופולינט ובזק ביחס לסוגייה זו. כמו כן, עם המורכבות של נושא החירום, האגף חייב בתיגבור משאבים בתחומי תשתיות המחשוב בשגרה ובחירום, ויש להשקיע מחשבה לגבי אמצעים וצרכים דיגיטליים נוספים כגון טאבלטים וכיוצא בזה בעת חירום.
אגף הבטחון חולש גם על הפעלת המוקד העירוני, במטפל בפניות התושבים ומתן מענה הולם ובזמן סביר לפניות אלו. נמצא כי פניות התושבים מתבצעות בחלוקה הבאה:

- אפליקציה לתושב - 10%
- מיילים - כמעט ולא
- אתר אינטרנט - כמעט ולא
- פנייה טלפונית (106) - 60%
- WhatsApp מוקד מיוחד (כרגע ללא ממשק עם מערכת ה CRM שיא - 20%
- לשכת ראש העיר/חברי מועצה - 10%

עוד נמצא כי אין זמני תקן לטיפול בפניות, וכי לא נקבעו קטגוריות נושא לסיווג פניות התושבים ולניתוב שלהם באגפים/מחלקות השונות בעירייה (למשל בפנייה המגיעה מאתר האינטרנט, לא קיימת החובה/אופציה לבחור קטגוריה)

נתוני התושבים במערכת המוקד (CRM שיא) מבוססים רק על היסטוריית פניות התושבים. נמצא כי יש פער בנתוני התושבים במערכת המוקד ונתוניהם במערכת הגבייה העירונית, גם בגלל העובדה כי מערכות אלו נפרדות ואינן מסונכרנות בממשק, וגם בגלל טענת מחלקת הגבייה להיבטים משפטיים מסויימים אשר מונעים העברות מידע מסוג זה.
בנושא מערכות החירום ישנן את מערכת רציפות תפקודית

בתחום רישוי עסקים, נמצא כי מערכת המידע בשימוש האגף, מערכת רמ"ה, הינה מערכת ידידותית למשתמש אך ברמת האיפיון, תמיכה ותחזוקה מאופיינת כמערכת של OneManShow. המערכת לא הותאמה כראוי לדרישותיה הייחודיות של העירייה, חסרים דוחות תפעוליים רבים, לא מתבצעות הדרכות, והיא מתוארת כמסורבלת מאד לתפעול. הפעילות מול מערכת מטרופולינט, לא היה איפיון של תהליכי עבודה מול המערכת, וגם בנושא הזה יש לבחון היטב את החוזה שנחתם מול מטרופולינט, לטובת שיפור מיידי של העבודה של האגף במערכת. עוד נמצא כי ארכיון רישוי עסקים הינו ברובו קשיח ואינו דיגיטלי, לאור העובדה כי אין לעירייה מערכת מידע לניהול מסמכים.

בלשכת עוזר ראש העיר, שאחראי על אבטחת המידע ומאגרי המידע הרשותיים, נמצא כי קשה להשיג תמונת המצב של סטטוס המיחשוב של עמדות העבודה הארגוניות, אין הקפדה על ניהול סיסמאות בעמדות עבודה, אין מדיניות כתובה ונהלים (למשל נוהלי פתיחת תיבת מייל, התקנת תוכנות, גישה מרחוק, גישה לספריות וגיבויים נוהל התקנת מצלמות ועוד) ואין פרמטרים למדידת הצלחה בנושא זה. גם בתחום הזה עלו הצרכים הבסיסיים של ניהול פרויקטים וניהול משימות, וכן בלט שוב הצורך במערכת ארגונית לניהול מסמכים.

בתחום הטלפוניה, עלה הצורך במערכת Call Center, וכן במערכת הקלטת שיחות האגפים/מחלקות. (גבייה, הנדסה, רשות חנייה ועוד ככל שיידרש).

בתחום הגזברות והנה"ח, נמצאו מספר בעיות טכניות ופונקציונאליות במערכת המטרופולינט, בין השאר חוסר בפונקציה של עדכון אורך לנתונים בנושא התאמות הבנקים , קריסת המערכת בעת ייצוא דוחות Excel, חוסר יכולת של מערכות המטרופולינט והמרכבה לעבוד יחד בו זמנית באותה עמדת עבודה, ופערים באיפיון השימוש בדוחות BI מתוך המערכת. כמו כן עלתה בעיית ייצוא הנתונים ממערכת ניהול חשבונות החשמל (טרקלין) לטובת טעינתם למערכת הנהלת החשבונות במטרופולינט. בנוסף, לא מופעלת מערכת אינוונטר לניהול מלאי, קיימים פערים טכנולוגיים בתהליך אישור הטאבו לתושב בהקשרים של הדפסות מורכבות וסריקה לתוך המערכת הממוחשבת. עוד עלה כי יש חוסר במערכת לניהול ותיעוד מכרזים.

בחינת הרשות במדדים ארציים וגיבוש התוצאות
באשר לפלטפורמות הדיגיטליות החיצוניות, כגון אתר האינטרנט הרשותי, נבחן האתר בקריטריונים של ממשל זמין, ולהלן התוצאות שהתקבלו:

#	מדד	מקסימום אפשרי	אחוזי הצלחה	ציון
1	שירותים מקוונים	35.00	34%	11.90
2	פיתוח יישומים (מחוללי שאילתות, מחשבונים, גרפים דינאמיים, מערכות לאיתור מידע אישי ומפות מקוונות)	5.00	100%	5.00
3	ערוצי שירות ומידע דיגיטלי	15.00	64%	9.56
4	ממשל פתוח ושיתוף הציבור	15.00	0%	0.00
5	תוכן חובה	15.00	44%	6.60
6	נגישות	15.00	51%	7.65
ציון רשותי: ממשל זמין (מתוך 100 %)				**40.71**

בבדיקת האוריינטציה הדיגיטלית בעירייה, התבצעה השוואה למדד המדר"ם , הכולל 6 תחומי אסטרטגיה עיקריים, שבעזרתם ניתן לגבש את האסטרטגיה ולהגדיר את דרכי הפעולה שיש לנקוט, על מנת לקדם את העירייה לעבר היעד של רשות חכמה מוכוונת לקוח (רשות דיגיטלית מלאה).

בכל אחד מהממדים, נבחנו פרמטרים שונים שתרמו/גרעו מציון אותו מדד (ציון מ-1 עד 5) והתקבלו התוצאות הבאות:

מימדים	ציון הסקר	מטרה	פער
אסטרטגיה ומנהיגות - גיבוש אסטרטגיה רשותית לרשות חכמה	1.50	5.00	3.50
אנשים ותרבות ארגונית	1.50	5.00	3.50
תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע	2.50	5.00	2.50
תשתיות מנהלה, טכנולוגיה ומערכות מידע	2.00	5.00	3.00
שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב	3.00	5.00	2.00
עיר חכמה	2.00	5.00	3.00
סיכום	**2.10**	**5.00**	**2.90**

בבחינת תמונת המצב על הקיים היום במערכות הליבה והקשר עם התושב, נבחנו מספר פרמטרים בנושאים הבאים:

- אתר האינטרנט
- אפליקציה לנייד
- הפעלת מוקד
- פעילות ברשתות חברתיות
- תכנון עירוני ובנייה
- חינוך וקהילה
- תרבות

- היבטים פיננסיים בקשר עם התושב

בתוצאת בחינה זו קיבלה העירייה ציון של 40 נקודות, מתוך 100 אפשריות.
זוהי טבלת סיכום הציונים כפי שהתקבלה מסך כל עבודת המיפוי והבחינה שהתקיימה בעירייה:

מרכיב בציון הכללי	משקל המרכיב	ציון המרכיב (1-5)
אוריינטציה דיגיטלית	50%	**2.10**
תשתיות מנהלה רשותיות	10%	**4.00**
מערכות ליבה דיגיטליות וקשר דיגיטלי עם התושב	40%	**2.00**
ציון סופי	**2.25**	

המלצות עיקריות:

1. על העירייה להקים ועדת היגוי שתלווה את בנית תוכנית הרשות החכמה על פי האסטרטגיה המוצגת במסמך זה, תבקר ותוביל את תהליך השינוי הארגוני הנדרש לטרנספורמציה דיגיטלית מלאה של העירייה. במקביל לכך, יש לפעול להכשרת מובילים ומאיצים דיגטליים במסגרת ההכשרות המגיעות לעירייה מטעם ישראל דיגיטלית ומשרדי ממשלה אחרים, על מנת לייצר קבוצת איכות דיגיטלית אשר תהיה אמונה על איפיון, יישום והובלת תהליכים חוצי ארגון בנושא הדיגיטל והשרות הדיגיטלי ברמה הפנימית לעובדי העירייה וברמת השרות לתושב והשירותים הדיגיטליים אותם מציעה העירייה לתושביה
2. משום היקפי הפעילות שמצאנו בעירייה, כמו גם מספרם הרב של תהליכי העבודה ומגוון המערכות המיחשוביות הפועלות בה, יש לפעול להגדלת המשאב האנושי ותשומות העבודה באופן משמעותי, בכל הקשור בראיה ניהולית כוללת , תיכלול וסנכרון כלל מערכות המידע והתשתיות המחשוב הפועלות בעירייה, בצורה שתתמוך במצב הקיים באופן מיטבי, לא כל שכן במצב העתידי הרצוי שבו מתקיים תהליך מתמיד של שיפור ושינוי לכיוון רשות דיגיטלית מלאה
3. על העירייה להשקיע משאבים ניהוליים ומקצועיים בתחום אבטחת מידע, כולל הגדרת מדיניות וכתיבת נהלי עבודה, תיקופם והפעלתם בכל המערכות הדיגיטליות. באשר למאגרי המידע, צריכה להתבצע הסדרה של מאגרי המידע מינוי ממונה ורישום לכל מאגר מידע והיבטים נוספים של אבטחת מידע ותקנות הגנת הפרטיות, כמתבקש על פי החוק וכהכנה לעתיד לבוא, מבחינת הגידול בהיקפי רשומות המידע ובטרנזאקציות העסקיות במערכות הליבה ובפלטפורמות החיצוניות ברשת האינטרנט
4. תחנות עבודה, בחודשים האחרונים מתבצע הליך שדרוג של תחנות העבודה בעירייה הן ברמת החומרה והן בשדרוג מערכת ההפעלה לרמה הנדרשת. יש לפעול להשלמת תהליך זה
5. שרתים: שרתי העירייה המקומיים הינם בני למעלה מ 5 שנים ויש צורך בהחלפתם. יש מספר פתרונות לבצוע הליך מסוג זה
   - שרת דואר - באמצעות "office 365" ברישוי בסיסי בלבד לכל משתמש
     - שרת הדואר פועל בענן (עם דומיין של העירייה k-8.co.il)
     - זמינות ושרידות של השרת
     - תיבת דואר בגודל של 50Gb לכל משתמש
     - מערכת סינון דואר הינה חלק מהחבילה
     - הרחבת הרישוי לחבילות ויכולות נוספות בפלטפורמת ה office 365 ניתנת לביצוע בכל רגע נתון בהתאם לצורך ברמת המשתמש הבודד
   - שרת קבצים ושרת SQL - יש לשקול האם להפעיל בענן או באופן מקומי במספר היבטים
     - עלות בין החלופות
     - זמינות בחירום
   - שרת התקנות ושרת אנטיוירוס -להפעיל מהשרתים הקיימים ברשות
6. ביטחון, בחינה של כל מערך התקשורת טלפונית, רשתית ואינטרנטית ומתן פתרונות בהיבט של שגרה וחירום. הנגשת מערך המצלמות לטובת אגף הבטחון (בהתאם לחוק והתקנות בנושא זה)
7. בהתאם לסקר האוריינות הדיגיטלית שבוצע כחלק מעבודה זו, על העירייה לרכז מאמץ בנושא הדרכות עובדים והכשרתם למיומנויות שונות בתחומי מערכות הליבה ויישומי המחשב, כולל הכנת תוכנית מעקב ובקרה מסודרת ברמת העובדים בתחומים אלה והקצאת משאבים תקציביים בראייה רב שנתית לטובת שיפור הנושא ברמת כלל עובדי העירייה
8. על העירייה לרכז מאמץ בתחום ניהול מאגר נתונים אחוד על התושבים, ביישום תפיסה מרכזית של "התושב במרכז". בנושא זה יש לשים דגש על ניצול מירבי של יכולות המערכות הקיימות היום, יצירת ממשקים חיים במידת הצורך בין המערכות ובתוך המערכות בין מודולים שונים, על מנת ליצור תמונת תושב אחת מלאה, מעודכנת, ונגישה בכל עת לכל צרכן מידע כלשהוא ברשות. הקמת יכולת זו תתרום רבות גם בתחומי קבלת ההחלטות האסטרטגיות והתפעוליות, במצבי שיגרה וחירום.

9. עד למועד סגירת דו"ח בביקורת ועל אף מספר פניות למנמ"ר לא הוגשה תגובתו - בביקורת תואר בחומרה רבה את התעלמותו של המנמ"ר. מד"וח הביקורת כנסוי בדיגיטל שמעיד יותר מכל על מצבה של הרשות בתחום זה. מבקר העירייה ממליץ ל הפסקת ההתקשרות עימו ויציאה למכרז חדש לקליטת מנמ"ר ב- 100% משרה.

פעולות הביקורת

תוכנית הביקורת היא נדבך חשוב בתכנון האסטרטגי העסקי של כל ארגון, והיא נגזרת של רצוי מול מצוי, כלומר מגוון הפעולות שעל העירייה לבצע על מנת לעבור מנקודת הפתיחה שלה, קרי אותו מצב קיים בעירייה של תשתיות, מערכות מידע והיבטים דיגיטליים של הקשר עם התושב, אל המטרה שהוגדרה, קרי רשות דיגיטלית מלאה. התוכנית מבוססת על המרכיבים הבאים:

- **מבנה האסטרטגיה –** ממדי המיפוי - עבודת המיפוי שבוצעה יחד עם גורמים רשותיים וסוקרת את תחומי התשתיות, מערכות הליבה והקשר עם התושב ביחס למימדים עיקריים לבחינה ושיפור
- **מקורות מימון חיצוניים אפשריים** - ניצול קולות קוראים רלוונטיים כמקורות מימון אפשריים לקידום תהליכים דיגיטליים
- **בניית תוכנית התקדמות –** פתרונות ליישום, תזמון מימוש הפתרונות ויצירת בסיס לתוכניות עבודה מטרת התוכנית היא לייצר ערכים ממשיים של איכות חיים ורווחה לתושבים הגרים בתחומי הרשות ועושים שימוש יום יומי באמצעים דיגיטליים הקיימים ברשותם, ובנוסף לייצר ערכים ממשיים לרשות בהיבטים שונים של ייעול תהליכים פנימיים ותהליכים מול התושבים ויצירת בסיס מידע מהימן לקבלת החלטות ניהוליות הנוגעות לתהליכים עסקיים ולקשר עם התושבים.

מטרות העל של האסטרטגיה הדיגיטלית כפי שהוגדרו:

1. שיפור איכות השירות לתושב
2. קידום שקיפות, הנגשת מידע והגברת המעורבות האזרחית
3. ייעול תהליכי עבודה, פיתוח יכולות דיגיטליות פנימיות וקידום מדיניות מבוססת מידע
4. חינוך מתקדם, הגברת יכולות התעסוקה, עידוד חדשנות ויזמויות מקומיות והגברת הפעילות הכלכלית

לאור מטרות העל הללו, יצרנו בעבור העירייה מטריצה של פעולות הרשותיות דרושות למימוש האסטרטגיה, בהתייחסות להיבטים הבאים:

- קישור לממד האסטרטגי הרלוונטי
- מדדים לביצוע
- אחריות
- רמת מורכבות

לאחר מכן, פורטו מספר הזדמנויות דיגיטליות מקומיות שזיהינו במהלך הפגישות שערכנו עם אנשי המפתח בעירייה, והוספנו המחשה גרפית לחשיבות יישום ההזדמנויות הרוחביות הנגזרות מהתכנון האסטרטגי, על פי מידת תרומתן ליעדי הרשות והתושב כפי שיוצגו **<u>בסעיף 6.1</u>** (מטרות האסטרטגיה הדיגיטלית).

בהמשך, תוארו מקורות אפשריים למימון סגירת הפערים הדיגיטליים על ידי הקולות הקוראים של ישראל דיגיטלית שיצאו בשנים 2017 עד 2019, ושאת חלקם הגדול כבר ניצלה העירייה, ולבסוף, הוצגה מפת הדרכים של התכנון האסטרטגי, בדגש על תכנון סדר הפעולות/הזדמנויות הרשותיות ושילוב של אבני דרך בנקודות קריטיות לאורך הביצוע.

צוות הביקורת:

מר שקד שלם - חברת אנגל

מר משה זלצר - ממוחה ב IT

1. הדו"ח המלא

1.1. רקע הביקורת

התפתחות טכנולוגיית המידע בשנים האחרונות הביאה לשינויים משמעותיים, כתוצאה מצבירת התאוצה של המהפכה הדיגיטלית והשפעתה על כלל תחומי החיים. מהפכה זו היא בעלת השפעה רחבה על עולם הרשויות המקומיות בעולמות תוכן שונים, כגון: תפיסת הפרטיות ואבטחת המידע, צמיחה בהיקף המידע ומהימנותו, תפיסת השירות המרוכזת בתושב, דיגיטציה של עשיית עסקים, היווצרות מודלים עסקיים חדשים כלכלה שיתופית, פרטיות תמורת שירות ועוד. כמו כן, חלות תמורות משמעותיות בחוויות וציפיות האזרחים ועובדי הרשויות מרמת השירותים הניתנים ברשות המקומית[1]

1.2. מיזם ישראל דיגיטלית

בשנת 2013 הכירה ממשלת ישראל במגמה הדיגיטלית העולמית וזיהתה את הצורך בקביעת מדיניות דיגיטלית לאומית מקיפה. במסגרת זו, הוקם "המיזם הלאומי **ישראל דיגיטלית**" שנועד לגבש מדיניות דיגיטלית לאומית לשימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת ויישומה. לצורך תיאום ותכלול עבודת הממשלה לקידום המיזם ומטרותיו, החליטה הממשלה על הקמת מטה ישראל דיגיטלית, הפועל כחלק מהמשרד לשוויון חברתי. בין היתר, הוטלה על המטה האחריות לגיבוש תכנית דיגיטלית לאומית, לצד ליווי פיתוחן של תכניות דיגיטליות משרדיות ובין-משרדיות ותכניות לקידום נדבכים רוחביים, הנדרשים להגשמת המיזם הלאומי.

1.3. תיאור מגמות דיגיטליות עולמיות

[3]העולם בו אנו חיים נתון בעיצומה של אחת המהפכות המשמעותיות ביותר בהיסטוריה האנושית - "המהפכה הדיגיטלית". מהפכה זו מערערת את סדרי העולם הקיימים בעוצמה שלא נחוותה מאז המהפכה התעשייתית במאה ה-19, ומניעה תמורות מהותיות בכל רבדי החיים המודרניים - הכלכלה, החברה, הממשל ועוד

הפיכת המחשב לאישי בשנות ה-80', וכניסת האינטרנט לחיינו החל מאמצע שנות ה-90', יצרו עולם דיגיטלי חדש המבוסס על טכנולוגיות מידע ותקשורת. יותר מ-40% מאוכלוסיית העולם - כ-3.2 מיליארד איש - גולשים כיום באינטרנט, לעומת כ-400 מיליון בלבד בשנת 2000, וישנם יותר משבעה מיליארד מנויי סלולר ברחבי העולם לעומת פחות ממיליארד בתחילת המילניום. האינטרנט והסלולר משמשים כיום כפלטפורמות לפיתוח והפצת טכנולוגיות מתקדמות נוספות

בשנים האחרונות עברה "המהפכה הדיגיטלית" לשלב חדש, במסגרתו הואצו תהליכי השינוי הכלכליים והחברתיים. ארבע מגמות דיגיטליות מתפתחות כיום במקביל, תוך שהן מייצרות מודלים עסקיים חדשניים ושיטות עבודה דיגיטליות מהפכניות, ומשנות את הדרך בה כל אחד מאתנו חווה את חייו. מגמות אלו ידועות בראשי התיבות SMAC: מדיה חברתית (Social), טלפונים ניידים (Mobile), ניתוח מידע (Analytics) ויישומי ענן (Cloud)

מלבד זאת, מגמות טכנולוגיות חדשניות כמו תחום הסייבר ואבטחת המידע, Fintech, ערים חכמות. בריאות וחינוך בעידן הדיגיטלי מהוות מנוע צמיחה משמעותי לכלכלה, ומשפיעות על כלל תחומי החיים של האזרח. מדינות שאימצו את המהפכה הדיגיטלית ופעלו להטמעת הטכנולוגיות החדשניות בכל רבדי החברה והמשק, נהנות מפריון גבוה יותר, צמיחה מהירה יותר ואיכות חיים טובה יותר לאזרחיהן, בהשוואה למדינות אחרות.

[1]אסטרטגיה דיגיטלית – משרד המשפטים
[2]מתוך הגדרה של אשכול גליל מזרחי
[3]המיזם הלאומי ישראל דיגיטלית (http://digital-israel.mag.calltext.co.il/magazine/64/pages/14)

1.4. דיגיטציה במדינת ישראל

בחינת מצב הדיגיטציה בישראל מעלה תמונה מורכבת. ישראל ידועה כ"אומת הסטארט-אפ"(Start-up Nation) ומתאפיינת בחדשנות טכנולוגית מהגבוהות בעולם:

הצרכנים הישראליים נתפסים כ"מאמצים מוקדמים" (Early Adopters) של טכנולוגיות ושירותים חדשניים, כך שקיים במדינה בסיס איכותי להטמעת שירותים דיגיטליים. יש לציין גם את חדירת הטלפונים החכמים הגבוהה בישראל, המהווה גורם מאפשר משמעותי לאימוץ יישומים דיגיטליים.

עם זאת, על אף החדשנות הישראלית והטכנולוגיות המתקדמות הנמצאות בשימוש בתעשיית ההיי- טק המקומית - הפוטנציאל והיתרונות הגלומים בעידן הדיגיטלי טרם חלחלו בצורה משמעותית לכל מגזרי המשק ושכבות האוכלוסייה.

כך למשל, למרות פריסת תשתיות התקשורת הרחבה במדינה, ישראל מדורגת רק במקום ה-24 מבין מדינות ה-OECD בחדירת פס רחב קווי, וממוקמת רק במקום ה-25 בעולם מבחינת מהירות גלישה ממוצעת. בנוסף, בישראל קיים פער דיגיטלי משמעותי בין חלקים באוכלוסייה המנצלים את הפוטנציאל הטמון בעידן הדיגיטלי, לבין אוכלוסיות מוחלשות שלעיתים קרובות אינן מפיקות תועלת מפירות הדיגיטציה

לצד זאת, ניתן להיווכח כי על אף נגישות הנרחבת לאינטרנט בישראל, השימוש ביישומים שלו הוא מהנמוכים במדינות המערב - כך למשל, ישראל מדורגת במקום ה-25 ברכישות מקוונות (e-commerce) ובמקום ה-28 בשימוש בבנקאות באינטרנט בקרב 34 מדינות ה OECD

חלק משמעותי מהפער הדיגיטלי ומהשונות בין הנגישות לאינטרנט לבין השימוש בו, נובע מרמת אוריינות דיגיטלית נמוכה בקרב חלקים נרחבים באוכלוסייה. כך למשל, במדד ה-OECD למדידת מיומנויות מבוגרים, רק 27% מהאוכלוסייה הבוגרת בישראל הצליחו לעבור את הרמה הבסיסית של המבחן המייצג אוריינות דיגיטלית. בקרב אוכלוסיית החרדים, האוכלוסייה הערבית ובני +55, שיעור הנכשלים היה גבוה משמעותית

בנוסף, החדשנות הדיגיטלית שצמחה במגזר העסקי טרם חלחלה אל המגזר הציבורי. בעוד שישראל מדורגת בצמרת המדדים הנוגעים לחדשנות בהיי-טק, היא מדורגת במקומות נמוכים יותר בכל הנוגע לשימוש בתשתית וטכנולוגיה במגזר הציבורי: במקום ה-13 בעולם במתן שירותים מקוונים ממשלתיים במדד ה-e-Government של האו"ם, ובמקום ה-27 במדד ה-OECD לקשר הציבור עם גופים ממשלתיים באמצעות האינטרנט

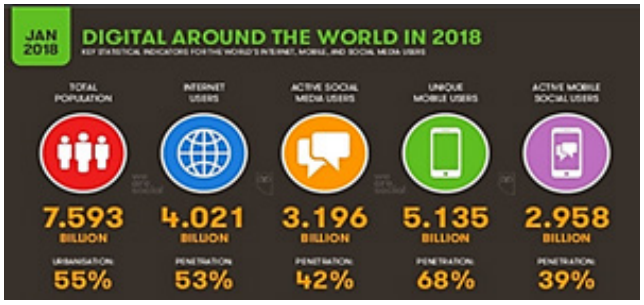
על אף מהלכים משמעותיים שהחלו בשנתיים האחרונות, כדוגמת השקת אתר ממשלתי מרכזי (GOV.IL) והקמת אתר ממשלתי אחוד למשרות ומכרזים (JOBIZ) ישנו פוטנציאל משמעותי נוסף לקידום שימוש בכלים דיגיטליים לצורך מתן שירותים לאזרח בישראל. כך, אף שחלק ניכר מהשירותים המשמעותיים והנפוצים הניתנים לציבור על-ידי הממשלה כבר עברו תהליך דיגיטציה, עדיין ישנם שירותים לא מעטים שלא ניתן לקבל באמצעים מקוונים, וכך גם שירותים רבים בשלטון המקומי. כיום, רק כ-31% מתושבי המדינה שולחים טפסים ממשלתיים באופן מקוון[17]. גם המוצרים הציבוריים כמו רווחה, חינוך ובריאות אינם עושים שימוש מיטבי בפוטנציאל הטמון בעידן הדיגיטלי, וניתן לשפר אותם משמעותית באמצעות הטמעת כלים דיגיטליים, ובכך להביא לשיפור משמעותי בחיי אזרחי מדינת ישראל.

1.5. מגמות דיגיטליות עולמיות מול מגמות דיגיטליות בישראל

עולמי (Digital in 2018 Global Overview, 2018) | **ישראל** (Digital in 2018 in Western Asia, 2018)

מגמות דיגיטליות כלליות

נתונים כללים על שימושים דיגיטליים בהשוואה של שימושים בישראל מול שימוש עולמי:
ביחס למספר הכללי של האוכלוסייה, השימוש באינטרנט בישראל עומד על 80% שימוש בקרב התושבים, אל מול 53% כנתון עולמי
ביחס למספר הכללי של האוכלוסייה, השימוש בפלטפורמות מדיה חברתית בישראל עומד על 80% שימוש בקרב התושבים, אל מול 42% כנתון עולמי
באשר לשימוש פעיל במדיות חברתיות דרך מכשירים סלולריים, בישראל יש כ-69% שימוש מכלל האוכלוסייה, אל מול 39% כנתון עולמי



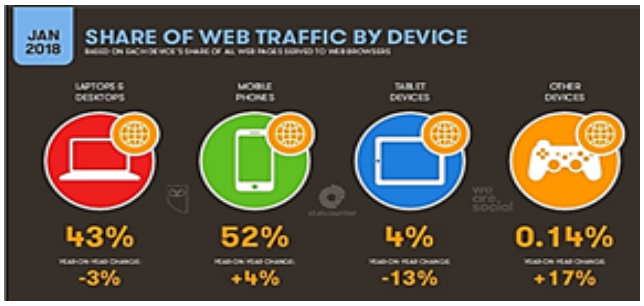
מגמות צמיחה דיגיטליות

נתונים על הגידול בשימושים דיגיטליים בישראל מול הגידול הזהה העולמי:
נתוני הצמיחה הדיגיטלית בישראל כמעט זהים לנתונים העולמיים, ונמצאים בצמיחה מתמדת

נתוני תעבורת רשת

נתונים כללים על תעבורת רשת בישראל מול שימוש עולמי:
ניתן לראות כי בישראל ישנו גידול בשימוש אינטרנטי במכשירים ניידים של 19% ביחס לשנה שעברה, אל מול 4% גידול עולמי. כמו כן ניתן לראות כי קצב הירידה בשימוש במחשבים נייחים וניידים גבוה בישראל ב8% מאשר בשאר העולם. צירוף של שני הנתונים הללו יוצר תמונה ברורה לגבי צמיחת השימוש במכשירים הניידים בישראל

עולמי (Digital in 2018 Global Overview, 2018) | **ישראל** (Digital in 2018 in Western Asia, 2018)



איור 1 - מגמות דיגיטליות עולמיות מול מגמות דיגיטליות בישראל

1.6. ישראל – מגמות דיגיטליות בשימוש

נתונים דיגיטליים השוואתיים בישראל על מגמות שימוש Online, בהשוואה של מכשירים ניידים אל מול מחשבים:

פעילויות שבועיות נפוצות:

ניתן לראות כי כל פעילות Online בישראל נעשית באופן מובהק יותר באמצעות מכשירים ניידים מאשר במחשבים נייחים או ניידים

איור 2 – מגמות דיגטליות בשימוש ב online

ניהול פעילויות במכשירי מובייל – מגמות:

בחיתוך של מגוון הפעילויות סביב ניהול עצמי של חיי האזרח בישראל, ניתן לראות שימוש נרחב במצלמה (51% מכלל המחזיקים במכשירים ניידים), שימוש רחב ביומן (32% מכלל המחזיקים במכשירים ניידים) וכן שימוש במכשיר לעדכוני אקטואליה ומציאות (35% מכלל המחזיקים במכשירים ניידים)

איור 3 – מגמות דיגטליות - Mobile

בסיכום המגמות הדיגיטליות שהוצגו למעלה, ניתן לראות שהמגמות הדיגיטליות העולמיות, ובפרט בישראל, יוצרות משוואות אחרות בהקשרים של קשרים בין ארגונים עסקיים לאזרחים, ולהקשר של פרויקט זה, לקשר הדיגיטלי של הרשויות עם תושביהן.

1.7. אסטרטגיה דיגיטלית רשותית

[4]בהתאם למגמות הדיגיטציה העולמיות בכלל, ובישראל בפרט, על הרשות מקומית להיות דיגיטלית כברירת מחדל, ליצור ערך מוסף לשירות אותו נותנת הרשות לתושביה, ולהשתמש בטכנולוגיות דיגיטליות שיספקו שירות טוב יותר בעלות נמוכה יותר (Deliver better for less). במחקר שנערך ב120 רשויות מקומיות ברחבי בריטניה בשנת 2012, ובדק האם יש קשר בין סוג האינטראקציה (ישירה פנים אל פנים/טלפון/מקוונת) בין הרשות לתושביה ועלות אותה אינטראקציה, התגלה כי אינטראקציה טלפונית עולה לרשות כ-68% פחות מאינטראקציה של פנים אל פנים בהגעת התושב למשרדי הרשות, בעוד שעלות אינטראקציה מקוונת של התושב ב WEB קטנה ב-98% מאינטראקציה של אותו תושב כשהוא מגיע פיזית להיפגש עם נציג רשותי. תחום צמצום העלויות הינו נדבך בודד בתמונה המלאה של מטרות טרנספורמציה דיגיטלית ברשות המקומית. נדבכים נוספים הינם איכות וחדשנות, הכוללים חשיבה על אמצעים חדישים ומקוריים לשיפור התקשורת הדו-כיוונית עם התושבים, יכולות שיפור מתמיד בדרכי השירות לתושב, טיב השירות והבקרה על עבודת הרשות והשירות אותו נותנת הרשות המקומית לתושבים

[4]אסטרטגיה דיגיטלית – משרד המשפטים

בעת הזו, תושבים מצפים לתקשר עם הרשות המקומית בה הם חיים בדרך המתאימה ביותר להתנהלותם היום-יומית בבית ומול הסקטור הפרטי. מנתונים שנאספו ברשויות המקומיות באשכול גליל מזרחי, עולה כי אחוז השימוש של תושבים בכלים דיגיטליים שונים, אתר אינטרנט/רשתות חברתיות, אפליקציות וכיוצא באלה נע בין 8-12%, בעוד שהמגמות העולמיות והמקומיות בכל הנוגע לשימוש בכלים אינטרנטיים ובמכשירי טלפון חכמים גדול בעשרות רבות של אחוזים, עובדה המלמדת על הדרך הרבה שיש לרשויות מקומיות לעבור בדרך לטרנספורמציה דיגטלית מלאה.[5] הפוטנציאל הגלום בטרנספורמציה דיגיטלית של רשויות מקומיות יכול לעמוד באתגרי המימוש הבאים:

- תשתיות IT נמוכות ומערכות ניהול מידע מיושנות
- היעדר תקציבים לתכנון, פיתוח, יישום, הטמעה והדרכה של תשתיות ומערכות תומכות
- תרבות ארגונית מיושנת, חוסר הבנה של משמעויות השינוי וחוסר במנהיגות מובילת תהליך
- תהליכים פנימיים מיושנים ואינם גמישים לשינויים
- היעדר יכולת דיגיטלית בסיסית לעובדי הרשויות

1.8. שימוש בתוכנות מתקדמות מבוססות ענן

תוכנות היושבות בענן נגישות דרך חיבור אינטרנט, ולא יושבות על שרתים מקומיים המתוחזקים על ידי הרשות המקומית. ניתן להתחבר לתוכנות אלו בצורה מאובטחת באמצעות כל דפדפן אינטרנט על כל מכשיר מאופשר באינטרנט, ממחשבים אישיים ומחשבים ניידים לטאבלטים וטלפונים חכמים. עדכוני תוכנה במערכות הישובות בענן מוחלים בדרך כלל באופן אוטומטי ומייתרות את הצורך בעדכונים יזומים של מערכות מקומיות. כיתרון נוסף, העובדים ברשות יכולים להשתמש במערכות ענן מכל מקום או אפילו בזמן תנועה. שימוש בתוכנות מהסוג הזה בהקשרים של ניהול ושיתוף מסמכים, ועבודה שיתופית ומתואמת ברמת מחלקה/אגף/רשות יכולות לתרום רבות להטמעת תרבות ארגונית דיגיטלית חדשה שתהפוך את עבודת העובדים ברמה הפנים רשותית לעבודה יומיומית שבסיסה חדשנות ודיגיטליות, ותכסה מגוון פעילויות פנימיות המחייבות שיתוף פעולה רחב, כגון פלטפורמות לשיטוף קבצים ארגוניים, סביבה לניהול פרוייקטים, פעילויות תמיכה והדרכה בין העובדים, פלטפורמה בסיסית לשיתוף רעיונות וסיעור מוחות בנושאים רשותיים שונים ועוד.

1.9. עיר חכמה

העיר החכמה כמוה כארגון עסקי אשר שם לעצמו למטרה לשפר את איכות חיי התושבים בדרך חדשה לגמרי: גיבוש מערכת רשותית אחת שמנהלת בצורה מערכתית ריבוי משימות שגרתיות, תפעוליות ומצבי חירום כאחד. חשוב לומר כי קיומם של פרויקטים ספציפיים המשלבים טכנולוגיה (שקיימים בחלקם כבר בכל רשות) עדיין לא הופך את הרשות לעיר חכמה, וכי דרושה חשיבה אסטרטגית, רב-תחומית ומקיפה, כדי לנצל את היתרונות שבעיר חכמה.

ההגדרה למושג עיר חכמה הינה תלוית מקום והקשר. אין כיום הגדרה אחת שיש סביבה קונצנזוס, מה שנכון לרשות או עיר אחת לא בהכרח יהיה נכון וטוב לרשות או עיר אחרת

ההגדרה צריכה להיעשות לפי צרכיה השונים של כל רשות, תקציביה, מגבלותיה האובייקטיביות והאוכלוסייה אותה היא מנהלת. ניתן להגדיר מאפיינים בסיסיים של עיר חכמה באמצעות ועדות היגוי ייעודיות של הנהלת הרשות, וכן על ידי שולחנות עגולים עם נציגי כלל הרשויות באזור, חברות פרטיות, גדולות וקטנות כאחד, והתושבים. לצורך כך יש לייצר הסכמות בסיסיות בין כל הגורמים ולקבל משמעויות מכל גורם לכדי תמונה בסיסית מלאה

הגדרת עיר חכמה לפי מדד הבינתחומי לערים חכמות ומקיימות (מדד הבינתחומי לערים חכמות ומקיימות, 2018):
"...עיר תהיה חכמה, כאשר התושבים והמנהיגים ישתמשו בנתונים, מידע וידע וישתפו אותם - במטרה להבטיח עתיד מקיים, זאת באמצעות: אימוץ כלי תכנון ומשילות מבוססי מידע; שילוב ניהול וייצור משאבים ושירותים מבוססי קהילה; גיוס חדשנות כמענה לאתגרי המקום..."

הערך שבעיר החכמה והמקיימת

- בהתבסס על טכנולוגיות עדכניות, ניתוח מודלים, כלים ותהליכים אפשריים, ערים חכמות יכולות לספק ערך אמיתי, באמצעות (מדד הבינתחומי לערים חכמות ומקיימות, 2018):
- שימוש בטכנולוגיה במטרה לשתף ולערב תושבים ובעלי עניין בעיר - הגעה לקהלים רחבים במטרה לשמוע קולות נוספים ולאפשר שותפויות ומעורבות לטובת מוכנות והסכמה לשינויים ולפעולות מתבקשות
- פרישה והטמעת תשתיות ושירותים מבוססי קהילה, בכדי לצמצם את הפערים בין ההיצע והביקוש לשירותים ותשתיות, תוך צמצום עלויות ושיפור היעילות של המערכות העירוניות
- שימוש במידע מדויק ועדכני בתהליכי תכנון וניהול, על מנת להיערך טוב יותר לניהול אתגרים עירוניים, לנוכח שינויי אקלים וצרכים משתנים של התושבים
- ליצור בצורה אופטימלית תשתית של ניטור, שליטה ובקרה מיידית, כלומר זיהוי בעיות בזמן אמת
- קידום הסבה דיגיטלית של שירותים פיננסיים ועירוניים, לשיפור אספקת השרות, תוך צמצום עלויות, וקידום סביבה עסקית מקומית אמינה ומושכת יותר

[5] Creating a digital strategy for local government

- שילוב גישות חדשניות בחינוך הפורמאלי, בכדי לייצר את דור העתיד של המדענים, אנשי העסקים, המורים והמנהיגים, הערוכים טוב יותר למורכבויות המאה ה- 21
- פיתוח מדיניות תפקודית ונהלים חכמים ומבוססי מידע, כדי לאפשר למנהיגים לחוש את הדופק ולהגיב לשינויים עירוניים, כלכליים וחברתיים, תוך שיפור המשילות ועמידה בחזון וביעדים בעידן עתיר שינויים.
- ניצול אתגרים מקומיים כבסיס להזדמנויות כלכליות ויצירת שותפויות בין המגזר העסקי וגורמי חדשנות, כדי להתמודד עם יעדים וצרכים משותפים, תוך הפחתת עלויות לרשות והגדלת תחרותיות של המגזר העסקי המקומי
- שילוב אסטרטגיות של חוסן עירוני וקיימות בניהול משאבים ושירותים, בכדי לאפשר קבלת החלטות טובות ומושכלות יותר שלוקחות בחשבון היבטים חברתיים, כלכליים, סביבתיים וממשלתיים

חשוב לציין כי בהיבט רחב יותר של הקשר בין הרשות לתושביה, המגמה המתפתחת בשנים האחרונות בעולם הינה שיתוף התושבים בניהול השוטף של העיר/הרשות (מעבר משיתוף ציבור להשתתפות הציבור), וכן ליישום אסטרטגיה שתתמוך בחזון של רווחת התושב והצפתו במידע רלוונטי ככל הניתן

2. מטרת הביקורת

בחינה ובדיקה לפי תקני הביקורת (יעילות, חיסכוניותיקיות וכן יצירת תוכנית אב דיגיטלית רשותית, שתעזור לקדם את הרשות להיות רשות חכמה מוכוונת לקוח, לאור הזדמנויות מימון חיצוניות ושינוי מכס ארגוני

3. מתודולוגיי הביקורת

הביקורת באה לבחון ולשקף את המצב הרשותי הקיים היום בהיבטים שונים של רשות חכמה מוכוונת לקוח, לחשוף את נקודות החוזק והחולשה של הרשות בתחומים של תשתיות מנהלה, מערכות ליבה ופלטפורמות חיצוניות שאותם מפעילה הרשות בקשר שלה עם התושב ולנסות להעריך את האוריינטציה הדיגיטלית הרשותית, כלומר בעזרת מדדי הערכה הנכונים לכלל הרשויות לבחון היכן עומדת הרשות ביחס לעצמה ולרשויות אחרות בתחומים הדיגיטליים והנגשת הרשות לתושב.

מיפוי התשתיות המנהלתיות בכל רשות נעשה בשיתוף עם מנהל תחום המחשוב ברשות או ספק מחשוב חיצוני באם קיים.

תמונת מצב על הקיים היום במערכות הליבה והקשר עם התושב ברשות התקבלה באמצעות ראיונות פרונטליים עם אנשי מפתח שהוגדרו על ידי הרשות, במטרה למפות את הפעילויות והצרכים שלהם, הבנת התהליכים הקיימים הן בהיבט הפנים ארגוני והן בהיבטים של קשר עם התושב. תמונת המצב על הפלטפורמות החיצוניות שמפעילה הרשות התקבלה בעקבות בדיקת אתר האינטרנט הרשותי, בחינת האפליקציה לתושב ופלטפורמות חברתיות שונות בהם פועלת הרשות לשיפור הקשר עם התושב

בדיקת האוריינטציה הדיגיטלית התרכזה בשישה מימדים למדידת הבגרות הדיגיטלית של הרשות והגדרתה כרשות חכמה. הממדים האלה מתבססים על שני מדדים חיצוניים, האחד הוא המדד הדיגיטלי של הרשות המקומית (המדר"ם) (מפעם, 2017) שהתפרסם בפברואר 2017, והשני הוא המדד הבינתחומי לערים חכמות ומקיימות (מדד הבינתחומי לערים חכמות ומקיימות, 2018) שהתפרסם במאי 2018 המדד הראשון, מדד האוריינטציה הדיגיטלית ברשות (מדר"ם) שואף לקבוע פרמטרים מוגדרים למדידת רמת הבגרות הדיגיטלית של רשות מקומית, כלומר את המוכנות הארגונית ואת רמת השימוש וההטמעה של טכנולוגיות דיגיטליות בתהליכים הארגוניים - הפנימיים והחיצוניים - של הרשות מול כל סוגי לקוחותיה: תושבים, בעלי עסקים, תיירים ועוד. המדד מאפשר לכל רשות לבחון את מצבה העכשווי על פני ציר מדידה אחיד, יחסית לעצמה וכן יחסית לרשויות מקומיות אחרות - וכן להכיר ולהבין את השלבים הנדרשים ממנה להתקדמות במסע הדיגיטלי. המדד, אשר פותח לצורך מדידת הבגרות הדיגיטלית של הרשויות המקומיות בישראל, מורכב מ - 5 רמות של בגרות דיגיטלית, 6 ממדים ועשרות נושאים המקיפים את תחומי העשייה הנדרשים מרשות מקומית, אשר מבקשת לממש את הטרנספורמציה הדיגיטלית בתחומה.

בתרשים שלפנינו מוצגות חמש רמות המדד הדיגיטלי הפנימי של הרשות המקומית לפי מדד המדר"ם:מתודולוגיית העבודה בוחנת את המצב הקיים היום ברשות, בהתאם לראיונות שנערכו ולהיקף הנתונים

איור 4 - רמות המדד הדיגיטלי של רשות מקומית

שניתנו לנו על ידי הרשות והשוואתם להגדרת המדר"ם לשלב 5, המוגדר **רשות דיגיטלית מלאה**.
הגדרת רשות חכמה מכוונת לקוח (**רשות דיגיטלית מלאה**) על פי המדר"ם:

- ✓ רשות הפועלת באופן מלא באמצעים דיגיטליים
- ✓ הרשות מתייחסת לנושא הדיגיטלי כאל ברירת המחדל בפיתוח שירותים חדשים
- ✓ אתר האינטרנט מספק מידע עדכני ומאפשר שירות דיגיטלי מלא, כל השירותים דיגיטליים מקצה לקצה - Self Service
- ✓ הרשות פועלת בשקיפות מלאה ופותחת מאגרים תפעוליים ללקוחות
- ✓ הרשות פעילה במדיה החברתית ומאפשרת ניהול קשר דו סטרי עם התושבים במספר ערוצים
- ✓ הרשות מקדמת ומקיימת תהליכי שיתוף ציבור באמצעים דיגיטליים
- ✓ תכניות העבודה של הרשות מקדמות את הנושא הדיגיטלי בכל מסדי העשייה ובכל תכניות העבודה שלה
- ✓ הרשות מקדמת את תכנית העיר חכמה כחלק מהתפיסה שלה לקידום איכות החיים ויעילות השירות
- ✓ הרשות מפעילה צוות דיגיטלי קבוע העוקב אחר ההתפתחויות בטכנולוגיות

המדד השני, מדד הבין-תחומי לערים חכמות, שופך על אור על אספקטים שונים בתחומי העיר החכמה והקיימות ברשות, בדגש על פיתוח מדיניות וגיבוש תהליכים חכמים להגשמת ערכי הרשות.
לאחר גיבוש התמונה הרשותית, תתבצע הערכה כמותית של מצב הרשות, כלומר הציון הדיגיטלי אותו מקבלת הרשות, שיהיה מבוסס על שלושת **מרכיבי המיפוי**:

- אוריינטציה דיגיטלית
- תשתיות מנהלה רשותיות
- מערכות ליבה דיגיטליות וקשר דיגיטלי עם התושב

הציון הכולל הוא שקלול של ציוני הממדים האסטרטגיים השונים שהוגדרו, ממדים הכוללים היבטים של שלושת מרכיבי המיפוי המוטמעים בתוכם

לאור התמונה הרשותית שהתקבלה, תגובש תוכנית אב דיגיטלית, כלומר תוכנית אסטרטגית שתוגש לרשות, עם יעדים מוגדרים לשיפור הקשר עם התושב וההתנהלות הפנים ארגונית בהיבטים דיגיטליים, במטרה לקדם את הרשות בעזרת פעולות שונות לעבר המטרה של רשות חכמה מכוונת לקוח.

4. תוצרי הביקורת

בהתאם למטרות הביקורת, המיפוי כולל תשתיות מחשוב מנהליות , מיפוי מערכות הליבה הפועלות ברשות, ובדיקת האוריינטציה הדיגיטלית הרשותית על פי מדדים שונים. עבודת המיפוי מתבצעת על ידי מפגשים עם נציגי המחלקות והאגפים ברשות במטרה למפות את הפעילויות והצרכים שלהם, הבנת התהליכים הקיימים הן בהיבט הפנים ארגוני והן בהיבטים של קשר עם התושב.

תוצרי הפרויקט:

1. דו"ח מצב קיים אודות מצב הרשות בהיבטים של תשתיות, מערכות ליבה והקשר עם התושב
   - בחינת תשתיות מנהלה רשותיות
   - מיפוי מערכות ליבה קיימות ברשות
   - בחינת הקשרי הקשר עם התושב בשימוש במערכות הליבה
   - בחינת פלטפורמות אינטרנטיות חיצוניות (אתר אינטרנט, אפליקציה, רשתות חברתיות)
2. דו"ח הביקורת נערך על סמך ממצאי דו"ח האבחון של מצב קיים לאחר הצגתם להנהלת הרשות בדו"ח נכתב על סמך מצבה ההתחלתי ויעדיה של הרשות, כפי שהוגדרו בראיונות על ידי בעלי התפקידים ברשות, ובהסתמך על התובנות שגובשו בתום השלב הראשון עם הנהלת האשכול.

   התוכנית כוללת:
   - ד"וח מצב קיים.
   - ממצאי הביקורת.
   - מסקנות ונתונם מסקרים ומדדים.
   - המלצותלפעולות עתידיות.
   - תוכנית עבודה ליישום המלצות הביקורת.

5. ממצאים, תמונות, מצב דיגיטלי - מצב קיים

עבודת המיפוי וכתיבת התוכנית האסטרטגית כללה מפגשים וראיונות של צוות הפרויקט עם כ-18 אנשי מפתח ונושאי תפקידים בעירייה שהוגדו על ידי מבקר העירייה לצורך הפרויקט. רשימת אנשי המפתח מפורטת **בנספח 2**

5.1. תשתיות מיחשוב בעירייה

5.1.1. ניהול שוטף

ניהול החומרה ותשתיות המיחשוב מתבצע על ידי מנמ"ר ב20% משרה, ובתמיכת טכנאי מחשבים ב- 75% משרה. המנמ"ר נמצא פיזית בתחומי הרשות יום בשבוע, והטכנאי נמצא בתחומי הרשות באופן יומי, במהלך של 6 שעות עבודה ביום.

- רישוי מיקרוסופט: ברשות המנמ"ר מיפוי מסודר של עמדות העבודה בנושא מערכות ההפעלה ותוכנות office בשימוש המשתמשים בגרסאות 2010, 2013, 2016
  - מערכות הפעלה: בימים אלו מתבצע מהלך של השלמת התקנות מערכות ההפעלה ל WIN-10 בכל עמדות העבודה ובמקביל השלמות פערים וחוסרים לרישוי מערכות הפעלה. מתבצע מהלך של שדרוג של כ-190 תחנות עבודה (95% נייחים) לתצורה המינימלית הבאה:
    - מערכת הפעלה: Windows 10
    - מעבד מינימלי: I3
    - זיכרון פנימי: 8GB
    - דיסק מהיר SSD
  - OFFICE: מתבצעת בדיקה של המנמ"ר לאפשרות מעבר למודל OFFICE 365 בהקשר תוכנות הOffice, והעלאת שרת הדואר (Exchange) לענן במסגרת שירותי Office 365
- תפקידים נוספים באחריות המנמ"ר
  - תהליכי רכש - הליכי איפיון צרכים ציוד מיחשוב (שרתים / עמדות עבודה / מדפסות וכו') בהתאם לצרכים ולדרישות העירייה
  - תחזוקה של מערך ההדפסה בעירייה, ליווי הסכם מול חברת "מפעיל",פועל לשביעות רצון העירייה
  - ביצוע סקרים ומיפויים נקודתיים בתחום המיחשוב
  - טיפול ותחזוקה ברישוי תוכנות שאינן מיקרוסופט
- המנמ"ר משמש גם כאיש קשר וכעין מיישם/מטמיע של מערכות מטרופולינט השונות הפועלות בעירייה

5.1.2. טלפוניה

תחום הטלפוניה בעירייה מתופעל ע"י מר חנניה כהן.
התקשורת הטלפונית בעירייה מחלוקת ל 2 תחומים.

- **תקשורת קווית**
  - מרכזיית העירייה היינה מרכזיה וירטאלית HIPT אינטרנטית של חברת בזק
  - תפעול המרכזיה מרוכז ע"י חנניה המשמש כרפרנט מול חברת "בזק" בתחום זה. הפעילות השוטפת המבוצעת על ידו הינה ב -טיפול בתקלות, הגדרות נתבי שיחות , הזמנת טלפונים חדשים בהתאם לקריטריונים הנקבעים ע"י הממונים ועוד
  - "תווך התקשורת" עבור שלוחות הטלפונים מתבסס על רשת התקשורת הפנים ארגונית של העירייה ובאחריות תפעולית של צוות המחשוב. (מנמ"ר + טכנאי)
- **תקשורת סלולרית**
  - ריכוז תחום התקשורת הסלולרית מול חברת "פלאפון" מתבצע ע"י חנניה
  - הפעילות הינה אספקת טלפונים / סימים וכד' ע"פ קריטריונים של ההנהלה
  - החלפה של מכשירים ותפעולם (העברת אנשי קשר או אפליקציות מיוחדות)
  - הגדלת חבילות גלישה / חבילות חו"ל

תחומי אחריות של חנניה נוספים בתחום התקשורת - מערכת שליחת מסרונים של חברת "בזק" הנמצאת בשימוש העירייה.

5.1.3. תשתיות שרתים ותצורת הגיבויים

קווי וציוד תקשורת:

- תחנות עבודה מחוברות מה- LAN של העירייה לענן החברה לאוטומציה באמצעות תשתית אופטית של בזק בתצורה של virtual privte lan service ומשם לשאר השרתים / שירותים השונים
- חומת אש ומתגים - מנוהלים (חלקית). תפעול ע"י בזק בהתאם להוראות המנמ"ר. בתוכנית העבודה של המנמ"ר להגדיר ולנהל את כל המערך המקומי באמצעות מספר VLAN
- רשת WIFI - מנוהלת כרשת נפרדת ע"י בזק, חיבור בטכנולוגית POE
- חיבור מרחוק: מבוצע ע"פ רשימת משתמשים שמסופקת ע"י ההנהלה. (לא הועברו אלינו נתונים מדוייקים בעת המיפוי לגבי מספר המשתמשים בחיבור מרחוק, וניתן לראות כי מספר המשתמשים גדל משמעותית בתקופת הקורונה 2020)
- פתיחת הרשאות כניסה ב -FW מתבצעת ע"י בזק, התקנת VPN במחשב הקצה והרשאות גישה נוספות מתבצעות ע"י המנמ"ר
- בימים אלו מתבצע מיפוי וסימון של נקודות התקשורת וחיבור נקודות התקשורת הפעילות בלבד למתגים
- כל המתגים ברשת התפעולית פועלים במהירות של 1GB בתקשורת אחודה ובטכנולוגית POE
- תרשים סכמתי של הרשת מתואר בהמשך

תשתיות שרתים: כללי (מיקום חדר שרתים, אבטחה, וכו')
השרתים ממוקמים: במבנה החינוך בעירייה בחדר מוגן במשמש גם כממ"ד בחדר סגור עם פלדלת. גיל השרתים הממוצע מעל 5 שנים.

טבלה 1 - תמונת מצב שרתים (פיזיים ווירטואליים

שרת	model	שם שרת	CPU	IP	RAM	DISK1	DISK2	OS
שרת פיזי # 1								
IBM-3650X M5 מכונה פיזית			CPU 6x2.399 GH E5 2620	IP ADDRESS 20.1	RAM 100 GB	Disk VM1-sas 2.73TG / Free 581GB	Disk2 VM1-SATA-2.73TGB / FREE 745GB	VM 5
שרת פיזי (וירטואליים) # 1								
Exchange-דואר	VM	exsrv2k10	4	20.10	20 GB	80GB	800GB / 96GB FREE	Win 2012 + 64Bit EXCHANGE 10
COMPLOT + BAR + SINARYON + LUMAN קריאת שעונים	VM	K8COMPSQL	2	20.203	16G	100GB /47GB FREE	509GB 363GFR/ WEE	R2 2012 64BIT +SQL 2008-R2
AD1	VM	K8DC01	2	20.2	4G	50GB/ 37GBFREE		R2 2012 64BIT
שרת פיזי # 2								
IBM-3550 M5 מכונה פיזית			CPU 8X2.399 G E5-2630	20.3	100G	VM2-SATA 2.73T / 1.4TB FREE	UNMOUNT	VM5
שרת פיזי (וירטואליים) # 2								
BDC + FS + E-SET	VM	K8DC02	2	20.204	4G	50GB	800GB	R2 2012 64BIT
שרת פיזי # 3								
IBM-X3250 M5 מכונה פיזית	Non Virtual machine	k8-back		20.5	16GB	180GB / 40GB FREE	97.6G / 54GB FREE	
תוכנת VEEAM גבוי ל K8-BACK2 +התקנת תוכנות WIN+VMWARE +VEEM		k8-back		20.5	16GB	180GB / 40GB FREE	97.6G / 54GB FREE	64BIT 2012 + VEEAM BACKUP

גיבויים:

- שיטת גבוי - System Stat + Data לענן של של חברת "דיירקטקום". שמירה של 30 דורות לאחור
- Replica: של השרתים המקומיים ל- Nas מקומי באמצעות תוכנת Veem בכל לילה. שמירה של 3 דורות לאחור.
- בדיקת הגיבויים
  - קבלת דוא"ל יומי על תקינות / כשלון הגיבויים
  - בדיקת גישה לפתיחת קבצי הגיבוי, פעם ברבעון
- הגיבוי מתבצע רק לכוננים המשותפים הממוקמים בשרתים ולא לתחנות העבודה

5.1.4. אחסון מידע במערכות עצמאיות (לא בחוות השרתים)

- כללית אין אחסון מידע במערכות עצמאיות
- תחנות המנהלות את מערך ה GIS מאחסנות את המידע בשרת הקבצים. מאידך יש לוודא שקיים גיבוי למערכות האפליקטביות ואם לא קיים יש לדאוג לכך
- לא ניתן לנו מידע לגבי אופן גיבוי המידע במערכות הליבה המרכזיות אשר ממוקמות בענן מטרופולינט

5.1.5. תחנות עבודה

בנספח 1 מפורטת טבלה המתארת מחשבים/תחנות עבודה של העירייה והגופים הסמוכים אליה.
בניתוח הנתונים ברמת רישוי Office ומערכות ההפעלה בתחנות העבודה, עולה התמונה הבאה:

רישוי Office:

טבלה 2 - רישוי Office

גרסת OFFICE	עמדות עבודה	%
2010	61	35.67%
2013	55	32.16%
2016	55	32.16%
Grand Total	**171**	**100.00%**

מערכות הפעלה - תמונת מצב

טבלה 3 - סיכום תמונת מצב מערכות הפעלה

מערכת הפעלה	עמדות עבודה	%
Winsows 7	82	47.95%
Winsows 8	2	1.17%
Winsows 10	86	50.29%
Winsows XP	1	0.58%
Grand Total	**171**	**100.00%**

- רכש מחשוב בתהליך: 9 יחידות
- שדרוג 46 עמדות עבודה לתצורת WIN 10 OFFICE 2016 8G RAM 480 SSD

דומיינים

שם הדומיין: K-8.co.il

- ספק החיבור: החברה לאוטומציה
- תנאי תשלום: תשלום שנתי עבור הדומיין לחברה לאוטומציה
- הקמה ותחזוקת אתר העירייה על ידי א.ש בינת
-

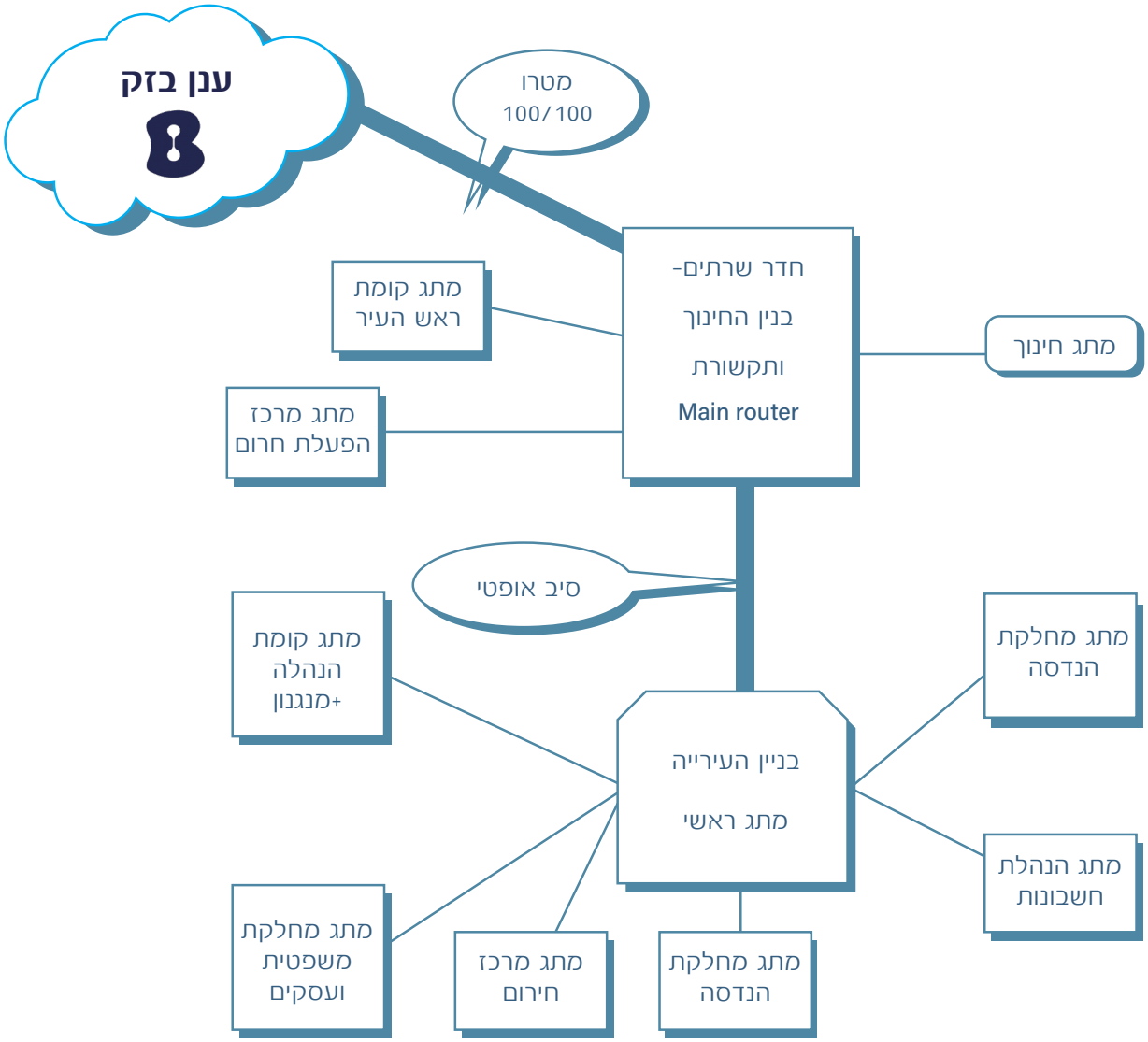
5.1.6. תקשורת WiFi באתר ראשי עירייה

בעירייה קיימות 2 רשתות אלחוטיות. רשת אלחוטית לאורחים ללא סיסמה ורשת אלחוטית לעובדים עם סיסמה.
2 רשתות WiFi אילו פועלות בהפרדה מלאה מהרשת התפעולית של העירייה.

טבלה 4 - פירוט יחידות גישה לרשת אלחוטית בעירייה

אתר	יחידה אלחוטית	מבנה	מיקום היחידה	אזור כיסוי	תחזוקה
משרדי העירייה	rukus r-300	מרכזי	מנגנון	משרדי אגף מנגנון וסגנים	בזק
משרדי העירייה	rukus r-300	מרכזי	אולם ישיבות	אולם ישיבות	בזק
משרדי העירייה	rukus r-300	מרכזי	גזברות	גזברות	בזק
משרדי העירייה	rukus r-300	מרכזי	לשכת ראש העיר	לשכת ראש העיר	בזק
משרדי העירייה	rukus r-300	מרכזי	אגף הנדסה	אגף הנדסה	בזק
משרדי העירייה	rukus r-300	מרכזי	מחלקת דוברות	דוברות והנחש	בזק
משרדי העירייה	rukus r-300	מרכזי	רישוי עסקים	רישוי עסקים ומשפטית	בזק

תרשימי תקשורת ותשתית רשת בחצר העירייה



איור 5 - תרשים תשתיות ותקשורת בעירייה

5.1.7. תשתיות אבטחת מידע

- אבטחת המידע מתבצעת על חיבור ה WAN ל LAN התפעולי באמצעות ספק התקשורת כולל פתיחת המשתמש והסביבה ב VPN . בנוסף, מתבצעת התקנת תוכנת Client והגדרות נדרשות נוספות ע"י המנמ"ר.
- כניסה מבחוץ רק באמצעות VPN
- מערך Vlan על הרשת התפעולית (בהקמה)
- ניהול מערך הרשאות גישה לסיפריות וכוננים המשותפים בשרתים

חומות אש

רשת העירייה התפעולית

טבלה 5 - חומות אש

דגם	מיקום	תחזוקה
בזק	בחברת בזק במסגרת חיבור רשת העירייה לשרותי virtual privte lan service קיימת חומת אש של חברת CHECKPOINT	בזק

הערה: בתוכנית (לביצוע עד סוף ספטמבר 2020 על ידי בזק) להכניס FORTIGATE 100E בבנין העירייה ו FORTIGATE 60 ביחידות הקצה של העירייה

מערכת לסינון דואר
ANTISPAM באמצעות החברה לאוטומציה (ספק ה- Domain גם של שרת הדואר)

תוכנת אנטי וירוס טבלה 5 – חומות אש
ESET -מנוהל בשרת מקומי עם עדכונים לכל התחנות

5.1.8. הכנה לחרום – תשתיות
איפיון מצב קיים של מוכנות מיחשוב ותקשורת בחירום, בפרמטרים של כוח אדם, יתירות, גיבויי מידע, גיבוי רשתות, מצבי קיצון של שיבוש אינטרנט ועוד.

- פעילות העירייה בזמן חירום מתבצעת ממרכז הפעלה ומקלט נוסף (כיכר העיר) - מחשבים למכלולים הפעילים ב 2 מרכזים אילו
- המיקום : במרחב מוגן במבנה החינוך ובכיכר העיר. חיבור בין מרכזי ההפעלה מתבצע באמצעות מתגים, כולם בתוך ה LAN של העירייה
- שירותי ניהול מערכות מידע ותקשוב בחירום ע"י המנמ"ר וטכנאי נוסף . בנוסף במידה ונדרש תגבור יש הסכם למתן תמיכה עם חברת LP מחשבים בק"ש
- אין חיבור נוסף ל WAN (לענן התקשורת של העירייה) בחירום (כולל לטלפוניה)
- בתהליך בחינה של "מזוודות תקשורת חירום" - מתג עם מספר סימים שיתן יתירות בעל רוחב פס גדול

5.2. מערכות ליבה דיגיטליות (מחכים להשלמת מידע מהעירייה)

טבלה 6 - פירוט מערכות ליבה בשירות העירייה

#	שם התוכנה/ ציוד	יעוד	מיקום בסיס הנתונים (סרבר)	משתמשים	כמות משתמשים	הגנת בסיס המידע	ממשק טלפון נייד	עלות שנתית (לא התקבלו נתונים)
1	גביה	גביה	ענן מטרופולינט		8	מטרופולינט	לא	
2	רכש + הנחש	הנהלת חשבונות ורכש	ענן מטרופולינט		15	מטרופולינט	לא	
3	בר טכנולוגיות	הנדסה	שרת מקומי		12	רשת סגורה+ הרשאות	לא	
4	חינוך	חינוך	ענן מטרופולינט		5	מטרופולינט	לא	
5	רמה	רישוי עסקים	שרת מקומי		5	הרשאות	לא	
6	רווחה	EPR	ענן EPR		15	הרשאות	לא	
7	GIS	ESRI	תחנות מקומיות/ ללא שרת		3	הרשאות מקומי	לא	
8	שועל	מערכת לניהול חירום בשיתוף פיקוד העורף	ענן פקע"ר TGSI	מכלולים במרכז הפעלה	(לא ידוע)	TGSI	כן	
9	CRM שיא	ניהול פניות תושבים - מוקד עירוני	בענן של החברה	מוקד עירוני				
10	QM7	ניהול משימות						

5.3. רשימת מאגרי מידע

- אין רישום של מאגרי מידע ברשות
- אין מינוי למנהלים למאגרי מידע
- אין מדיניות ונוהלי אבטחת מידע בכל התחומים, ובפרט בתחום הגנת פרטיות המידע
  - › אין מדיניות ונוהלים של אבטחת מערכות מידע הן בהיבט האבטחה הפיזית והן בהיבט של אבטחת המידע
  - › לא קיימת מדיניות ונוהלים לגבי הפעלת מערך מצלמות, התקנתם, הרשאות הגישה למאגר זה ולצפיה במאגר ההקלטות.
  - › מדיניות ונוהלים לגבי אבטחת מערכות המידע והמידע המנוהל על ידי ספקי שירותי תוכנה צד שלישי
- בתוכנית עבודה של המנמ"ר מופיע הצורך לכניסה מיידית של מהלך טיפול והסדרה בתחום זה בהתאם לדרישות הרגולציה והתקנות הקיימות הנושא.
- יש לציין שתחום זה אינו באחריות הפורמלית של המנמ"ר אלא באחריות ממונה אבטחת מידע.

הבהרה:

- ממונה אבטחת המידע - אחראי על הכנת הנהלים, תיקופם והפעלתם. רישום מאגרי מידע ומינוי אחראי לכל מאגר.
- מנהל אבטחת המידע - מיישם את הנהלים או חלקם במערכות המידע. בתפקיד זה יכול לשמש גם המנמ"ר.

5.4.אתר האינטרנט הרשותי בראי ממשל זמין

על מנת לבחון את רמת הנגשת המידע הרשותי לתושבי העירייה באתר האינטרנט, ביצענו בדיקה של האתר אל מול מדדי ממשל זמין[6] המקובלים בישראל. מדדים אלה נבנו למדידת הנגשת השירותים הדיגיטליים של משרדי הממשלה לתושבי המדינה על פי חוק, אך יש להניח כי בעתיד, רשויות מקומיות יימדדו גם הן על פי מבנה דומה.

הגדרות רלוונטיות:

<u>טפסים:</u>

- טופס להורדה: טופס הנמצא באתר בצורה לא מקוונת, בפורמט PDF, WORD, כתמונה או בכל תצורה אחרת
- טופס מקוון למילוי ושליחה: טופס שניתן להקליד בו את הפרטים בשדות הטופס ואחר כך לשלוח אותו למשרד הרלוונטי באופן ישיר, באמצעות האתר
- טופס מקוון עם תהליך: טופס הכולל תהליך מקוון שלם. ניתן להקליד בו את הפרטים בשדות הטופס ואחר כך לשלם, לצרף אותו לטופס נוסף, להעביר אותו בין כמה משרדים וכיוצא בזה
- טופס בפיתוח: טופס העובר הסבה מטופס להורדה ולהדפסה לטופס מקוון כלשהו

<u>תשלומים:</u>

- תשלום מקוון: תשלום שניתן לבצע באמצעות האינטרנט במלואו

אתרי האינטרנט לרשות התושב:

כתובת אתר האינטנט המרכזי של העירייה: https://www.k-8.co.il/

כתובת אתר הוועדה המקומית לתכנון ובנייה: https://k-shmona.bartech-net.co.il/

<u>בנספח 5</u> מוצגת טבלה המכילה את הבחינה שנעשתה על אלמנטים של ממשל זמין שנבחנו מול אתר האינטנט המרכזי של העירייה. האלמנטים נחלקו לשישה ממדים מרכזיים, והמשקלות בין המדדים ובתוכם הם על פי המתודולוגיה של <u>דו"ח רשות התקשוב הממשלתי</u> (הממשלתי, 2015), דו"ח שנערך בשנת 2015 והינו הדו"ח ההשוואתי האחרון שפורסם בנושא ממשל זמין להלן טבלה המסכמת את ציוני עיריית קריית שמונה בראי ממשל זמין:

טבלה 7 - טבלת ציונים ממשל זמין

#	מדד	מקסימום אפשרי	אחוזי הצלחה	ציון
1	שירותים מקוונים	35.00	34%	11.90
2	פיתוח יישומים (מחוללי שאילתות, מחשבונים, גרפים דינאמיים, מערכות לאיתור מידע אישי ומפות מקוונות)	5.00	100%	5.00
3	ערוצי שירות ומידע דיגיטלי	15.00	64%	9.56
4	ממשל פתוח ושיתוף הציבור	15.00	0%	0.00
5	תוכן חובה	15.00	44%	6.60
6	נגישות	15.00	51%	7.65
ציון רשותי: ממשל זמין (מתוך 100 %)				**40.71**

[6] דו"ח רשות התקשוב הממשלתי - 2015

רשתות חברתיות:

טבלה 8 - פירוט דפים פעילים רשתות חברתיות

שם הדף	סוג הדף	כתובת URL	מספר טלפון להתקשרות	No. of LIKES	No. of Followers
עיריית קריית שמונה	דף פייסבוק	https://www.facebook.com/ /kiryat8	04-690-8444	12,012	13,464
ערוץ ה Youtube הרשמי של עיריית קרית שמונה	ערוץ Youtube	https://www.youtube.com/user/ kiryatshmona		32,306 צפיות	77
דף האיסטגרם הרשמי של עיריית קריית שמונה	דף Instegram	https://www.instagram.com/ /kiryat8			970

5.5. אוריינטציה דיגיטלית בעירייה

5.5.1. מדד המדר"ם וממדי האסטרטגיה

ממדי המדר"ם הם למעשה חלוקה לוגית של 6 תחומי אסטרטגיה עיקריים, שבעזרתם ניתן לגבש את האסטרטגיה ולהגדיר את דרכי הפעולה שיש לנקוט, על מנת לקדם את העירייה לעבר היעד של רשות חכמה מכוונת לקוח (רשות דיגיטלית מלאה).

בכל מימד שבדקנו נשקף את המצב הקיים על פי עבודת המיפוי ואת דירוג העירייה במימד זה על פי מדרג המדר"ם, וניתן כלים ודגשים לשיפור מצב העירייה באותו מימד לדירוג המקסימלי האפשרי, בהסתכלות רחבה לאור ההזדמנויות החיצוניות למימון בעזרת קולות קוראים רלוונטיים.

לכל מימד יש מספר נושאים. לכל נושא מוגדרות תשובות מובנות המנסות לשקף בצורה נכונה את מצב הרשות. הציון הכולל של המימד נע בין 1 ל 5 , ובא לשקף בצורה הטובה ביותר את המדד הכולל של מימד זה באותה רשות. ציוני המימדים משוקללים (לכל מימד משקל שווה) אם כן לכדי ציון סופי של אוריינטציה דיגיטלית מוערכת לאותה רשות.

אלו הם המימדים שנבחנו בעבודת המיפוי, ובעזרתם נוכל לאחר מכן לגשת לגיבוש האסטרטגיה ודרכי הפעולה שיש לנקוט, על מנת לקדם את העירייה לעבר היעד של רשות חכמה מכוונת לקוח:

1. **אסטרטגיה ומנהיגות - גיבוש אסטרטגיה רשותית לרשות חכמה**
2. **אנשים ותרבות ארגונית**
3. **תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע**
4. **תשתיות מנהלה, טכנולוגיה ומערכות מידע**
5. **שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב**
6. **עיר חכמה**

בחלק הבא, כל אחד מהמימדים מיוצג בטבלה נפרדת המציינת את שם המדד, ומציגה את ממצאי העבודה שעשינו בהקשר לפרמטרים הנבחנים בכל אחד מהמימדים. התשובה/ממצא בכל אחד מהפרמטרים מסומן בצבע מילוי **כחול בהיר**, ויכול להיות ממצא אחד כזה לכל פרמטר שנבדק (שורות בטבלה)

5.5.1.1 אסטרטגיה ומנהיגות - גיבוש אסטרטגיה רשותית לרשות חכמה

רשות חכמה לא יכולה לכלול רק הטמעת טכנולוגיות. היא זקוקה - עוד לפני כן - לאסטרטגיה רשותית המותאמת לייחוד של המקום ולאוכלוסייה שלו, ומכוונת להתמודדות עם האתגרים המקומיים בהתאם לתקציב, ליכולות מקומיות ולפוטנציאל של תכניות הפעולה הנובעות מכל אלה. בהיעדר אסטרטגיה רשותית מעין זו, רשויות מקומיות עוסקות רוב הזמן ב"כיבוי שרפות" הנגרמות מאירועים חיצוניים או בלתי צפויים.

בנוסף, החלוקה המובנית בין מחלקות והקושי לתאם ולפעול במשותף לאור ביזור סמכויות, מקשה על חשיבה ארוכת טווח ועל ניהול תהליכים שחורגים מהשגרה ומהסמכות של מחלקות שונות. יש אם כן צורך בהסמכת צוות ייעודי, בעל ידע, פניות וסמכות לתכנן, לבקר, לנטר ולעדכן את התהליכים והתכניות האמורות. מומלץ שהצוות יהיה בעל סמכות לטובת תיאום זה, כמו גם יכולת גישור במקרה של סתירות והתנגדויות מבית ומבחוץ

אחד האתגרים הגדולים של הרשות הוא היכולת למדוד, לנטר ולבקר את הפעולות ואת השפעתן. לאור זאת אסטרטגית הרשות והתכניות הנובעות ממנה חייבות לכלול פעולות בנות-מדידה ואמצעים לבקרה והערכה, לצד אמצעים לשימור ולייעול התכנית בהתאם לתוצאות הניטור.

טבלה 9 - ממצאים ומסקנות בנושאיאסטרטגיה ותוכניות דיגיטליות

תת נושא	1. רשות טרום דיגיטלית	2. רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	3. בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	4. רשות דיגיטלית מכוונת לקוח	5. רשות דיגיטלית מלאה
חזון ואסטרטגיה דיגיטלית	לא קיימת תכנית למחשוב ודיגיטציה	לרשות תוכנית אב למחשוב	לרשות תוכנית דיגיטלית הכוללת: משאבים, כח אדם, פעילויות, לוח זמנים וכדומה, ומתבצע תהליך מעקב ובקרה אחר מימושה	האסטרטגיה הדיגיטלית היא חלק בלתי נפרד מהחזון והאסטרטגיה הרשותית	תפיסת השירות הדיגיטלי מניעה את הפעילות ברשות ונתמכת בתהליכי עבודה ובמבנה ארגוני תומך
מעורבות ומחויבות הנהלת הרשות	אין ברשות הבנה לגבי הערך והתועלות הנובעות מהשירות הדיגיטלי	קיימת הבנה ראשונית של הנהלת הרשות לגבי הערך והתועלות בשילוב תהליכים דיגיטליים ברשות	קיימים מנגנונים ארגוניים המערבים את הנהלת הארגון בקידום הדיגיטציה - ועדות היגוי, ישיבות עבודה בנושא וכו'	מנהלים עושים שימוש בדיגיטציה בתהליכי קבלת החלטות (מבוסס נתונים ומידע)	מנהלים בכירים בארגון מקבלים החלטות על פי גישת Digital First (שימוש בדיגיטציה כעקרון מוביל בפתרונות ומענים לציבור ולעובדים)
סמכויות ואחריות בנושא הדיגיטלי	לרשות אין בעל תפקיד הממונה על נושא הדיגטציה	ישנו בעל תפקיד הממונה להובלת הדיגיטל והוא מוביל ומעורב בתכנון והובלת הנושא	ישנם מספר בעלי תפקידים העוסקים בתחום הדיגיטל וכן הוקמה ועדת היגוי רשותית להובלת התחום באופן חוצה ארגון	ישנה יחידה ארגונית העוסקת בקידום תחום הדיגיטציה ברשות או לחילופין הוגדרו צוותי עבודה ייעודיים	ישנו ממונה דיגיטל בכל יחידה ברשות ואלו עובדים באופן מסונכרן תחת תוכנית אסטרטגית רשותית ויחידתית
יוזמה וחדשנות דיגיטלית	לא קיימת יזמות וחדשנות בתחומי הדיגיטציה ברשות	ישנן יוזמות מקומיות בתחום החדשנות המחשובית/ דיגיטלית התלויות במוטיבציה ובעשייה של בודדים ללא תמיכה מערכתית	קיימות פעילויות נקודתיות לעידוד יוזמות מטעם הנהלת הרשות	ישנו מנגנון לעידוד יוזמות וחדשנות פנים ארגונית, כחלק מתכנית העבודה. היוזמה והחדשנות הם חלק בלתי נפרד מהתרבות הארגונית ושגרת הפעילות	קיימת תרבות ותהליכי חדשנות ממוסדים המאפשרת יוזמות ממגוון המקורות - תושבים, עובדים, עסקים, יזמים ובעלי עניין נוספים ואלו משפיעים על תפסת השירות והאסטרטגיה הרשותית
מנהיגות מערבת ומשתפת (Engagment) את הלקוחות	לא קיימת מעורבות או מעורבות נמוכה של בעלי עניין (תושבים, עסקים, יזמים וכדומה) באמצעים דיגיטליים	קיים שיקוף ושיתוף במידע באופן חד כיווני מהרשות כלפי בעלי העניין (אתר אינטרנט, מדיה חברתית וכדומה)	קיימים תהליכי שיקוף ושיתוף רחבי היקף באמצעות כלים דיגיטליים. מתן שירותים דיגיטליים שוטפים בהיקף רחב ותקשרות דו כיוונית המערבת את בעלי העניין בקבלת החלטות ובעיצוב השירותים	'תושבים למען תושבים" ישנם מרחבי שיח והשפעה המאפשרים חיזוק הקשרים בקרב הקהילה ובינה לבין הרשות המהווים חלק בלתי נפרד מהמרחב הרשותי. הפעילות מתקיימת בעידוד הרשות והיא מספקת את האמצעים לכך"	קיים מרחב רשותי פיזי ודיגיטלי בו תושבים ועובדי הרשות מעצבים יחד את מערכות היחסים והשירותים (מתקיימים מפגשים לתכנון משותף, ללמידה ושיפור ביצועים, פיתוח שירותים חדשים ועוד)
מדדי הצלחה (KPI's) בתחום הדיגיטלי	אין מדדי הצלחה הקשורים לנושא הדיגיטלי	ישנו מספר מצומצם של מדדי הצלחה הכוללים מדדי תשומה - ניצול תקציב, השקעות בתשתיות וכדומה	ישנם מדדי הצלחה אינטגרטיביים הכוללים מדדי תפוקה - שיפור שירות, התייעלות וכדומה.	ישנם מדדי הצלחה הכוללים מדדי השפעה (תוצאה) העוסקים בשיפור איכות החיים של התושבים במגוון התחומים - חברה, כלכלה, סביבה. ותכני להערכת ביצועים	ישנו תהליך של שיפור מתמיד והצבת יעדים חדשים המבוססים על תהליכי איתור צרכים בקרב כלל בעלי התפקידים ברשות - נתונים בזמן אמת. וכן תכנית הערכה לשיפור ביצועים.
תקציב ייעודי לנושא הדיגיטלי והיקפו	לא קיים תקציב לנושא המחשוב (ציוד קצה, תשתיות תקשורת וכדומה)	ישנו תקציב בסיסי לתכנון והפעלה של מספר שירותים דיגיטליים	ישנו תקציב ייעודי של הרשות לנושא הדיגיטל, המהווה חלק בלתי נפרד מתכניות העבודה הכולל תקציב לתכנון, פיתוח, הטעמה ותחזוקה שוטפת	בכל מחלקה/ אגף ברשות מוקצה תקציב ייעודי (מוקצה ע"י המחלקה עצמה) לקידום הדיגיטציה כחלק בלתי נפרד ממבנה התקציב ותכניות העבודה. ישנו תקציב לתחזוקת שירותים קיימים ולפיתוח שירותים חדשים	התקציב לתחום הדיגיטלי ברשות וביחידות השונות מתייחסים הן להיבטים טכנולוגיים והן להיבטים של שינוי תרבות ארגונית, תהליכי עבודה, ממשקי עבודה וכדומה. התקציב מיועד לתחזוקה תהליכים שירותים קיימים לצד תקציבים לפיתוח והתעצמות

5.5.1.2 אנשים ותרבות ארגונית

כחלק מההתקדמות הדיגיטלית ברשות, דרושה הבנה של דרגי הביניים והעובדים בנושאים הדיגיטליים השונים וחיבורם לחזון הדיגיטלי. התרבות הארגונית הרשותית צריכה לעודד חדשנות, להיות פתוחה לשינויים ולנהל אותם בצורה מיטבית. בנוסף, דרושות הכשרות עובדים בנושאים דיגיטליים שונים, דרושה הבנה ארגונית שהרשות הינה רשות מוכוונת לקוח, ענין המתבטא בשקיפות מידע פנים ארגוני ולתושבי הרשות.

בהקשרים של מידע רשותי המשותף עם התושבים, שיתוף הציבור הוא הליך שמעוגן בהחלטות ממשלה ומתקיים כבר שנים רבות, אולם הציבור שנוהג להשתתף בו מורכב בד"כ מאנשי מקצוע או בעלי עניין קבועים בעוד ששאר הציבור מנותק ממנו. הרשות צריכה להשתמש בכלים דיגיטליים על מנת לשתף את כלל הציבור בפעולותיה ובקבלת ההחלטות שלה. בשנים האחרונות רשויות רבות בארץ ובעולם משתמשות בכלים דיגיטליים כמו רשתות חברתיות ואתרים ייעודיים לשיתוף הציבור, משקפות בהם מידע ומאפשרות מעורבות של אנשי מקצוע ושל הציבור הרחב בחלקים שונים של תהליך קבלת ההחלטות - בד"כ בשלב גיבוש המידע. רשות חכמה צריכה לנצל מגוון כלים - מאגרים פתוחים, פניה ישירה לאזרחים בהתאם לפילוח ומיקודים שונים, כדי לעודד ולאפשר שותפות מתוך עניין. צריך לוודא שהשיתוף באמצעות כלים דיגיטליים אינו מדיר תושבים שאינם חיים במרחב הדיגיטלי בגלל מצוקה כלכלית, חשדנות מכלים דיגיטליים, העדר השכלה דיגיטלית או הסתייגות תרבותית. רשות חכמה תדע לספק לאוכלוסיות אלה מענה חלופי בדרכים שונות ומגוונות.

טבלה 10 - ממצאים ומסקנות כ"א ותרבות אירגונית

תת נושא	1. רשות טרום דיגיטלית	2. רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	3. בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	4. רשות דיגיטלית מוכוונת לקוח	5. רשות דיגיטלית מלאה
הבנה ויוזמה של מנהלים בדרגי הביניים	לא קיימת יוזמה של מנהלים בדרגי הביניים לקידום הנושאים הדיגיטליים	קיימת יוזמה מקומית של מנהלים בדרגי הביניים	ישנה מעורבות של מנהלים בדרגי הביניים בקידום תהליכי דיגיטציה ושיתופי פעולה בינמחלקתיים	מנהלים מעורבים בצוותים ייעודיים לקידום דיגיטציה ברשות כחלק משגרת העבודה	בכל מחלקה מונה בעל תפקיד להובלת התחום ובמעורבות גבוהה של המנהל, כחלק מתכנית עבודה כוללת ושיתופי פעולה פנים ארגוניים
כשירות עובדים בתחום הדיגטל ואוריינות הדיגיטלית	העובדים ברשות חסרים את הכישורים להתמודדות עם קידום הנושא הדיגיטלי ולא מתבצעת הדרכה בנושא	ישנן פעולות הדרכה נקודתיות וחד פעמיות לקידום המיומנות הדיגיטלית של העובדים	ישנה תכנית הדרכה לקידום האוריינות הדיגיטלית של עובדי הרשות על בסיס איתור צרכים והיא מתבצעת הלכה למעשה	ישנו מנגנון הדרכה שיטתי לפיתוח הכשירות המקצועית של העובדים בתחום הדיגיטלי, העובדים משולבים בהכשרות ומתעדכנים בחידושים הטכנולוגיים באופן שוטף ומקדמים את הארגון לאימוץ טכנולוגיות חדשות	מרבית העובדים כשירים להתמודדות עם אתגרי הדיגיטל ומתן שירות רב ערוצי, ועבודה בסביבה עתירת טכנולוגיות
תרבות ארגונית מוכוונת לקוח	לא קיימת תפיסת שירות מוכוונת "לקוח". השירות מושתת על המבנה הארגוני של הרשות ולא על תפיסה הוליסטית השמה במרכז את התושב	קיימת תפיסת שירות מוכוונת "לקוח" בקרב העובדים וישנה פעילות אופרטיבית לשיפור השירות	תפיסת השירות מבוססת הנחה של digital first ומאפשרת הנגשה של מידע ושירותים מתוך ראיית "מסע הלקוח" וישנה פעילות שיטתית לניתוח רמת השירות ושיפור מתמיד	תפיסת השירות כוללת היבטים של פיתוח שירותים חדשים מבוססי דיגיטל וחדשנות שירותית כערך. השירות מקיף את מכלול הצרכים של בעלי העניין ברשות	התרבות הארגונית מבוססת על ראיית ה"לקוח במרכז", ישנו עידוד לקבלת משוב ממקבלי השירותים כחלק מתהליכי שיפור השירות. מעורבות התושבים חלק בלתי נפרד מהמארג התרבותי של הרשות
תרבות של ניהול ושקיפות מידע	המידע הדרוש לעובד נגיש ברמת המחלקה בה הוא עובד איך אין נגישות מובנית למידע ארגוני. קיימים "איים של מידע" בין המחלקות ללא ראייה אינטגרטיבית	יש יוזמות לשיתוף במידע בין-מחלקתי ותיעוד שיטתי (מנגנון לניהול מסמכים משותף, שקיפות של מידע לתושבים וכדומה)	הרשות מתעדת את המידע הפנים ארגוני ומחצינה אותו באמצעים דיגיטליים לבעלי העניין	קיימת תפיסה ואסטרטגיה לניהול הידע הרשותי, וכן תכנית עבודה אופרטיבית ומימושה. ישנו תהליך ניהול ידע הכולל תהליכים של איסוף ותיעוד של ידע סמוי (פרקטיקות מיטביות) ותהליכי שיתוף בידע בקרב העובדים. המידע הארגוני מתועד ומונגש לציבור באמצעות מאגרי מידע וקיימת תכנית פעולה לקידום השקיפות ושימוש במידע הרשותי	לרשות הסמכה לתקן ניהול ידע מטעם מכון התקנים הישראלי. הרשות מקדמת באופן שוטף הקמת מאגרי מידע פתוחים הנגישים לציבור לצורך קידום יוזמות בתחומים שונים (רווחה, כלכלה, סביבה וכדומה) ע"י אקדמיה, עסקים, חברות הזנק, תושבים וכדומה
תרבות ארגונית מעודדת יוזמה וחדשנות	לא קיימת תרבות המעודדת יוזמה וחדשנות. חדשנות מבוססת על יוזמות אישיות ונקודתיות	קיימת הבנה לגבי חשיבותם של תהליכי חדשנות רשותיים אך בפועל קיים קושי ביישום של תהליכים שיטתיים בתחום	הרשות מקדמת חדשנות ומתנסה באימוץ טכנולוגיות חדשות, מכשירה עובדים ומעודדת חדשנות בתהליכים קיימים	הרשות מקדמת חדשנות ומתנסה באימוץ טכנולוגיות חדשות, מקדמת מיזמים דיגיטליים, מכשירה עובדים ומעודדת חדשנות ביצירת שירותים חדשים. הרשות מאמצת מיזמים דיגיטליים חדשניים ותומכת בהם כחלק מתכנית חדשנות רשותית שיטתית. ישנו ממונה לתחום החדשנות ברשות	החדשנות מהווה חלק בלתי נפרד מתהליכי העבודה ומתכניות העבודה ברשות. העובדים והמנהלים פועלים לשילוב תהליכי חשיבה חדשניים בכלל תהליכי העבודה ולשלב פתרונות חדשניים ופורצי דרך. החדשנות היא מרכיב משמעותי ב- DNA הארגוני. ישנם בעלי תפקידים ממונים, תהליכי עבודה מובנים וטכנולוגיות תומכות

5.5.1.3 תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע

קבלת החלטות בעידן הנוכחי מאופיינת בהיעדר וודאות והשתנות מתמדת של צרכים, משאבים ואתגרים. מענה ראוי לאתגרים המשתנים מחייב בניית כלי ניהול ואימוץ גישות ניהוליות חדשות הלוקחות בחשבון את השינויים במצבי הפתיחה כמו גם את השינויים בהזדמנויות. ברשות חכמה מתבצע איסוף תמידי של נתונים - על ידי הרשות או על ידי גורמים הפועלים מטעמה.

גם כאשר הרשות מחליטה לאסוף מידע, ניהול אקראי ולא רציף עלול להביא לכשלים ניהוליים או לוויתור על המידע ככלי אמין. במקרים קיצוניים היא גם עלולה לסכן את פרטיות הציבור ולחשוף אותו לסיכוני סייבר. לאור זאת, יש צורך חיוני במיסוד אסטרטגיית מידע, לרבות החלטה על גורמי הניהול שיהיו אחראים על ניהול התהליך ועל צעדים לשמירת מהימנות המידע, חוסנו ושרידותו. רשות חכמה מטמיעה תהליכי עבודה חדשניים המנצלים גישה לידע ומידע לטובת שיפור המשילות וקבלת החלטות המבוססת על היכולת למדוד ולעדכן אסטרטגיה על סמך נתוני אמת. ניהול מסוג זה שואף לייצר חוכמה רשותית, שתעבור בהדרגה מאיסוף מידע (מה קרה), דרך ניתוח מידע (למה זה קרה) או חיזוי (מה יכול לקרות, מתי ולמה) עד למערך הכולל גם ניתוח תפקודי איכותני (מה ניתן לעשות ואיך תבחר החלופה המתאימה).

כדי לאפשר יצירת חוכמה רשותית, חייבים להיעזר בכלים מתקדמים ולחתור לבנייה של מערך ניהול ושרות דיגיטלי, לצד התאמת התפישות הניהולית והבנייה קבועה של מעורבות אזרחית אמיתית. קבלת החלטות רשותיות אינה יכולה להסתמך עוד על דיווחים שנתיים או על סמך מידע שנאסף בתחילת פרויקט או לקראת דיוני תקציב, אלא להשתמש במידע עדכני כחלק מתהליך קבלת ההחלטות.

טבלה 11 - ממצאים ומסקנות על תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע

תת נושא	1. רשות טרום דיגיטלית	2. רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	3. בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	4. רשות דיגיטלית מוכוונת לקוח	5. רשות דיגיטלית מלאה
איכות והיקף השירותים הדיגיטליים הפנים ארגוניים	תהליכי העבודה ברשות מתקיימים ברובם באופן ידני	מספר מועט של תהליכי העבודה מבוצעים באמצעות מערכות מידע ייעודיות	תהליכי העבודה המרכזיים (מרבית תהליכי העבודה) מבוצעים באמצעות מערכות מידע	ישנה אינטגרציה בין מערכות המידע ברשות מתוך ראייה כוללת, מקיפה ואינטגרטיבית	ברשות מערכות ניטור ו- BI המאפשרות עיבוד וניתוח של נתונים ומידע, אשר על בסיסם מתקבלות החלטות מקצועיות וניהוליות. מתקיים תהליך שיטתי של למידה, הפקת לקחים ושיפור ביצועים
איכות המידע התומך בתהליכי קבלת החלטות	אין שימוש במידע ונתונים מובנים בתהליכי קבלת החלטות	ישנן פעילויות נקודתיות הנתמכות במידע ונתונים בתהליכי קבלת החלטות	מתבצע שימוש שיטתי ושוטף במערכות תומכות החלטה (BI, GIS, מאגרי מידע וכדומה) בחלק מיחידות הרשות	מתבצע שימוש שיטתי ושוטף במערכות תומכות החלטה (BI, GIS, מאגרי מידע וכדומה)בכלל הרשות באופן אינטגרטיבי חוצה יחידות	ברשות מתבצע תהליך שיטתי חוצה יחידות המשפיע על תכנון השירותים ופיתוח מענים חדשים באמצעות שימוש שיטתי ושוטף במערכות תומכות החלטה (BI, GIS, מאגרי מידע וכדומה)
רמת שיתוף הפעולה בין היחידות הארגוניות ברשות בהקמה וניהול מיזמים דיגיטליים	אין	רמת שיתוף פעולה בין היחידות הארגוניות נמוכה ואינן חולקות משאבי מידע	קיים שיתוף פעולה בין-מחלקתי חלקי הכולל שיתוף בידע	ברשות קיימים תהליכי ניהול ושיתוף במידע בינמחלקתי המבוססים על טכנולוגיות מידע משותפות	ניהול מידע משותף ועבודה בינמחלקתי מניעה תהלכי שיפור שירות וחדשנות רשותית
ניהול ותיעוד תהליכים פנים ארגוניים באמצעות כלים טכנולוגיים	לא קיים תיעוד	לא קיימת מדיניות לניהול ותיעוד מידע ברשות וכל עובד ומחלקה מתעדים באופן אישי ובכלים שאינם טכנולוגיים	קיימים נהלי עבודה לגבי תיעוד תהליכי עבודה וכן שפה ארגונית מוגדרת (קטגוריות לקטלוג מידע וכדומה). התיעוד נעשה באמצעות כלים ידניים או טכנולוגיים סטנדרטיים (תיקיות רשת וכדומה)	ישנה מדיניות ארגונית לטיפול בתחום הדיגיטציה ושימוש בכלים דיגיטליים ברשות התומכים במדיניות (דוגמת מערכות לניהול מסמכים) וישנה הטמעה לשימוש בכלים אלו בקרב העובדים. ניהול המידע מתקיים ברמה פנים מחלקתית/ אגפית	ישנה מדיניות ארגונית לשימור ותיעוד מידע, ישנה שפה ארגונית (קטלוגיות, עצי ידע וכדומה) וכלים טכנולוגיים תומכים לתיעוד המידע ברשות אופן מחלקתי ובאופן המאפשר שיתוף ידע בין מחלקתי

5.5.1.4 תשתיות מנהלה, טכנולוגיה ומערכות מידע

בהיבט של טכנולוגיות מידע פנים ארגוניות, על התשתיות הטכנולוגיות לאפשר את מימוש האסטרטגיה הדיגיטלית: תמיכה בעומסים, תקשורת, גיבוי ושחזור, שרידות, אבטחת מידע, ממשקים, ביצועים וכד׳

טבלה 12 - ממצאים ומסקנות - תשתיות מנהלה, טכנולוגיה ומערכות מידע

תת נושא	1. רשות טרום דיגיטלית	2. רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	3. בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	4. רשות דיגיטלית מכוונת לקוח	5. רשות דיגיטלית מלאה
תכנית אב למחשוב מעודדת ומקדמת את הנושא הדיגיטלי	לא קיימת אסטרטגיית מחשוב	קיימת תכנית אסטרטגית לתחום המחשוב והיא תומכת ברמה בסיסית בצרכים המחשוביים	קיימת אסטרטגיית מחשוב והיא נותנת מענה חלקי של הצרכים הרשותיים	קיימת אסטרטגיית מחשוב והיא נותנת מענה למרבית הצרכים הרשותיים	אסטרטגיית המחשוב מהווה חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה הרשותית ומתואמת עם החזון הדיגיטלי
צוות מחשוב ייעודי ומקצועי	לא קיים גורם מקצועי ברשות העוסק במערכות המידע (גם לא במיקור חוץ)	קיים גורם העוסק בעיקר בתשתיות מחשוב וציוד קצה (מדפסות, מחשבים וכדומה) ועיקר הדגש הוא תמיכה טכנית פנים ארגונית בתחנות העבודה ובמערכות הליבה	קיים גורם מקצועי ברשות המתאם ומוביל את המערכות המידע. תומך את העבודה המקצועית של העובדים לשימוש בכלים טכנולוגיים	הגורם המוביל את מערכות המידע תומך באופן מלא בתהליכים ״העסקיים״ של הרשות	קיים גורם בתחום מערכות המידע היוזם ושותף לפיתוח שירותים דיגטליים לתושבים ובעלי עניין בתוך ומחוץ לרשות
אינטגרציה בין שירותים דיגיטליים למערכות מידע	לא קיימת אינטגרטציה בין הערוצים הדיגיטליים (אתר אינטרנט, מדיה חברתית וכדומה) לתהליכים הארגוניים ומערכות המידע של הרשות	לרשות אין שירותים דיגיטליים ורובם מחייבים התערבות ידנית והשלמת תהליכי העבודה ע״י העובדים, עם תמיכה של מערכות מידע רלוונטיות	הרשות מפעילה מספר שירותים דיגיטליים, ובחלקם קיימת אינטגרציה עם מערכות המידע וחלקם נעשים ידנית	השירותים הדיגיטליים פועלים באינטגרציה מלאה עם מערכות המידע ותומכים בתהליכים מקצה לקצה. התהליכים מונעים ע״י הערוצים הדיגיטליים וצורכי הלקוחות	מערכות מידע אינטגרטיביות ממשות אינטגרציה של מידע לכדי ״תיק לקוח״ אחד ומתממשקות לשירתים הדיגיטליים. המידע של הלקוחות נגיש וזמין ומונעים בו תהליכי עבודה אוטומאטיים
מערכות מידע מוכוונות לקוח	אין תמונת לקוח שלמה אחת ברשות	נתוני הלקוחות מפוזרים במערכות מידע שונות, תמונת הלקוח חלקית ומחייבת עבודה איסוף ואינטגרציה של נתונים	הרשות מפעילה מערכת CRM המרכזת את תמונת הלקוח מכלל המחלקות	הרשות מפעילה מערכת BI המאפשרת קבלת החלטות מבוססות על נתוני הלקוח וצרכיו	מערכות המידע מאפשרות לעובדי הרשות וללקוח לעשות שימוש במידע ובמערכות השונות לצורך קבלת שירות וקבלת החלטות.
תהליכי עבודה בתחום המחשוב	אין תמיכה	הפיתוח והתחזוקה של מערכות המידע מתבצעות ע״י ספק חיצוני	יחידת המחשוב פנים ארגונית ופועלת בשיטות פיתוח ותחזוקה ישנות (מחזור החיים של מערכת מידע)	יחידת המחשוב פועלת עפ״י תפיסות עבודה עדכניות המאפשרות מתן מענה מקצועי מהיר וגמיש (AGILE) ובחלק מהיחידות מספקת מענה מקצועי מהיר	יחידת המחשוב יוזמת פיתוח שירותים וטיוב מערכות על בסיס נתונים ומידע (BI) קיימים
אבטחת מידע והגנה על הפרטיות	אין טיפול שיטתי בנושא אבטחת המידע וההגנה על הפרטיו	רמת אבטחת המידע בסיסית, לא קיימת מדיניות אבטחת מידע והגנה על הפרטיות ואין ממונה לתחום	מערכות ה- IT תומכות ועומדות בדרישות אבטחת מידע, הגנה על הפרטיות והמשכיות עסקית.	קיימת מדיניות אבטחת מידע והגנת הפרטיות, והיא ממומשת ונבדקת באופן תקופתי. ישנו ממונה על נושא זה ביחידה	מדיניות אבטחת המידע וההגנה על הפרטיות הינה חלק בלתי נפרד מתהליכי בנייה ויישום של תהליכי עבודה ברשות, מתבצעות בדיקות אבטחה ותאימות לתקנים והנחיות
מאגרי מידע פתוחים לציבור	אין תמיכה בנושא	קיימת תכנית רשותית לקידום הנושא	ישנו מספר מועט של מאגרי מידע שפורסמו בפורמטים בסיסיים (קובצי Excel וכדומה)	הרשות מאפשרת גישה ישירה (API) למספר מאגרי מידע עירוניים	הרשות מאפשרת גישה ישירה לכלל מאגרי המידע הציבוריים ומעודדת שימוש נרחב לטובת קידום מענה לצורכי הלקוחות. הרשות פועלת באופן ייזום להרחבת השירותים באמצעות נגישות למאגרים

5.5.1.5 שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב

רשות חכמה תספק שירותים נאותים לכל תושביה. ברשות 'ממוצעת' יש פערים בין השירות הרצוי והמצוי; תלונות התושבים מתמקדות בדרך כלל בבזבוז הזמן ובמורכבות הבירוקרטית. כלים דיגיטליים איכותיים יכולים לשפר דרמטית את הנגישות למידע ולשירותים ולאפשר קשר ישיר בין האזרח לרשות, ולאפשר לו קבלת שירותים ממוקדים שמותאמים לצרכיו הייחודיים; לגילו, לאזור מגוריו, למגדר ולתרבות.

טבלה 13 - ממצאים ומסקנות על שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב

תת נושא	1. רשות טרום דיגיטלית	2. רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	3. בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	4. רשות דיגיטלית מוכוונת לקוח	5. רשות דיגיטלית מלאה
תפיסת השירותים הדיגיטליים	לרשות אין תפיסה בנושא ואין שירותים דיגיטליים	הרשות מספקת מספר מועט של שירותים דיגיטליים בסיסיים והדגש הוא פרונטאלי ותהליכים ידניים	לרשות ישנה מדיניות לקידום שירותים דיגיטליים, וישנו מספר רב של שירותים הניתנים בצורה זו בצד הלקוח	מרבית השירותים ניתנים למימוש בערוצים דיגיטליים. הדיגטציה מתאפשרת הן בצד הלקוח והן בצד העובד	מרבית השירותים דיגיטליים והתפיסה המובילה בפיתוח והתאמת שירות חדש היא digital first
אתר האינטרנט של הרשות	לרשות אין אתר אינטרנט או שהוא ברמה בסיסית ביותר וכולל בעיקר מידע על יחידות הרשות	הרשות מפעילה אתר אינטרנט המתעדכן באופן שוטף	הרשות מפעילה אתר אינטרנט המתעדכן באופן שוטף ובאתר משולבים מספר שירותים דיגיטליים	האתר מעודכן באופן שוטף, מכיל מספר רב של שירותים דיגיטליים, האתר רספונסיבי ועומד בתקני הנגישות וחופש המידע. מתקיים תהליך ניתור של מידת ואופי השמישות באתר	אתר האינטרנט מוביל במתן שירותים ללקוח, האתר עומד בכל תקני הנגישות וחופש המידע. חווית המשתמש מותאמת פרסונות ומסעות לקוח. האתר מנותר ונמצא בתהליך מתמיד של שיפור
אזור אישי ללקוח ורמת השירות	אתר האינטרנט אינו תומך באזור אישי ללקוח	מתחילה חשיבה לפיתוח אזור אישי לתושב או שימוש בתשתית חיצונית קיימת	הרשות החלה בפיתוח אזור אישי באתר האינטרנט ומספקת בו מספר שירותים	אתר האינטרנט מאפשר אזור אישי ללקוח הכולל ניהול מידע וביצוע מספר פעולות אישיות	אתר האינטרנט מאפשר אזור אישי ללקוח, הכולל את כל המידע וכלל הפעולות הנדרשות ללקוח, האתר מאפשר קבלת עדכונים בדחיפה ובזמן אמת
ערוצי השירות של הרשות	ערוצי השירות העיקריים הם משרד קבלת קהל ומוקד עירוני	רוב השירותים מסופקים במשרד לקבלת קהל או באמצעות מוקד שירות טלפוני, מספר שירותים ניתנים לביצוע מרחוק באתר העירוני	הרשות מפעילה מספר שירותים דיגיטליים באתר, מתקיימת חשיבה לשימוש ברשתות חברתיות כאמצעי שירות עירוני	הרשות מספקת מגוון רחב של שירותים דיגיטליים באתר, חלקם מקצה לקצה, הרשות עושה שימוש במדיה חברתית כערוץ שירות	הרשות מספקת את כל השירותים באתר האינטרנט שלה, רובם מקצה לקצה, מוקד השירות הפרונטאלי והטלפוני הינו רב ערוצי (טלפון, מייל, צ'אט, מדיה חברתית וכד') המשלים ותומך בתפיסה של ריבוי ערוצי (Cross Channel)
רמת השימוש במדיה חברתית	הרשות אינה מעודדת שימוש במדיה חברתית	הרשות משתמשת במדיה חברתית במידה מוגבלת	הרשות מבינה את היתרונות של המדיה החברתית ואף החלה בפיתוח ערוץ זה מול הלקוחות, היא משתמשת במספר ערוצי מדיה חברתית לאספקת מידע ומתן שירות	הרשות פעילה ומעודדת את השימוש במדיה חברתית כערוץ תקשורת דו סיטרי עם הלקוחות	המדיה החברתית מהווה ערוץ משמעותי לקשר עם הלקוחות, קיימת מדיניות ברורה ועידוד לשימוש במדיה חברתית

5.5.1.6 עיר חכמה

מימד העיר החכמה בא לבטא תמונת מצב של מיזמים טכנולוגיים ייחודיים, הנובעים מהאסטרטגיה הרשותית הקיימת או כזו שעתידה להתקיים בעקבות תוכנית זו.
המיזמים צריכים להיות מנוהלים בראייה רשותית כוללת, ובאים לענות על צרכים ייחודיים של הרשות ותושביה, כמענה לפערים קיימים, או כיזמויות שונות המשתלבות בתוכניות העבודה ובתקציב הרשותי שמקדמות את הרשות בנושאים שונים לעבר המטרה הכוללת של רשות חדשנית מכוונת תושב.

טבלה 14 - ממצאים ומסקנות

תת נושא	1. רשות טרום דיגיטלית	2. רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	3. בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	4. רשות דיגיטלית מכוונת לקוח	5. רשות דיגיטלית מלאה
אסטרטגיה בנושא העיר החכמה	לרשות אין מיזמי עיר חכמה והנושא אינו נמצא על סדר היום של ההנהלה	הרשות מכירה את הנושא וקיימת הבנה כלשהי לתועלות העיר החכמה	הרשות מכירה את נושא העיר החכמה והתועלות שלה	הרשות מכירה את נושא העיר החכמה ואת התועלות שלה ונמצאת בשלבי תכנון אסטרטגי	לרשות תכנית אסטרטגית ברורה ליישום עיר חכמה בכל הרבדים הכוללת לוחות זמנים ליישום כלל הפעילות
תקציב לפעילות בתחום עיר חכמה	אין תקציב לנושא עיר חכמה	נושא העיר החכמה לא מתוקצב אולם נשקלת האפשרות ליזום פרויקט כזה	הרשות החליטה לתקצב תהליך של בחינת הנושא וגיבוש תכנית אסטרטגית לעיר חכמה	לרשות יש תכנית אסטרטגית לעיר חכמה מתוקצבת במלואה, וכן תכנית שבחנה את המיזמים השונים וקבעה סדרי עדיפויות ליישום	התקציב של עיר חכמה מוטמע בתוך התקציב הכולל של הרשות ומהווה חלק בלתי נפרד מתוכניות העבודה של הרשות
מיזמים בנושא עיר חכמה	אין מיזמי עיר חכמה	הרשות שוקלת את נושא העיר החכמה אולם טרם החלה בביצוע מיזמים בתחום זה	הרשות החלה בביצוע פיילוט בתחום אחד או שניים של העיר החכמה	הרשות מבצעת מספר מיזמים בתחומים שונים של העיר החכמה	הרשות מממשת את כלל המיזמים המתוכננים במסגרת העיר החכמה בשיתוף כלל הלקוחות הרלוונטיים
היקף המיזמים בנושא עיר חכמה	אין מיזמי עיר חכמה	בין 1 ל -2	בין 2 ל -4	בין 4 ל -6	מעל 6 מיזמים

5.6. הערכת מצב קיים

לאור התמונה הרשותית שהתקבלה מעבודת המיפוי, נבצע הערכה כמותית (ציון) של הרשות המבוססת על שלושת מרכיבי המיפוי, על פי המשקלים הבאים:
אוריינטציה דיגיטלית - 50% - ציון הערכה מספרי בין 1 ל-5
תשתיות מנהלה רשותיות - 10% - ציון הערכה מספרי בין 1 ל-5
מערכות ליבה דיגיטליות וקשר דיגיטלי עם התושב - 40% - ציון הערכה מספרי בין 1 ל-5
הציון ייקבע משילוב של שלושת מרכיבי המיפוי, לפי המשקלים הבאים:

<u>אוריינטציה דיגיטלית:</u>
הטבלה שלפנינו מציגה את ציון האוריינטציה הדיגיטלית הכללית של הרשות, בחלוקה לממדי האסטרטגיה השונים, כפי שהתקבלו מעבודת המיפוי:

טבלה 15 ממצאים ומסקנות אוריינטציה דיגיטלית

מימדים	ציון הסקר	מטרה	פער
אסטרטגיה ומנהיגות - גיבוש אסטרטגיה רשותית לרשות חכמה	1.50	5.00	3.50
אנשים ותרבות ארגונית	1.50	5.00	3.50
תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע	2.50	5.00	2.50
תשתיות מנהלה, טכנולוגיה ומערכות מידע	2.00	5.00	3.00
שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב	3.00	5.00	2.00
עיר חכמה	2.00	5.00	3.00
סיכום	2.10	5.00	2.90

תשתיות מנהלה רשותיות:
נמצא כי תשתיות המיחשוב בעירייה מתוחזקות ברמה תפעולית מינימלית בחוסר בולט של כוח אדם, אך עם מוטיבציה גבוהה למתן פתרון מקצועי ומהיר ככל שניתן. העירייה מנהלת את תשתיות המיחשוב באופן רציף באמצעות מנהל המיחשוב, אשר אמון על כל האלמנטים של תשתיות המיחשוב, למעט טלפוניה, ונותן תמיכה ושירות על פי דרישה (ולא על פי תוכנית סדורה). מכיוון שהעירייה רק בתחילת הדרך בנושא הטרנספורמציה הדיגיטלית, תשתיות המיחשוב בעירייה מתאימות למצב הקיים היום, ועליהן לעבור שידרוגים נדרשים על פי איפיון מתקדם בהתאם לתוכנית התקדמות העירייה לעבר רשות דיגיטלית. הציון שמקבלת הרשות בתחום זה הינו 4

מערכות ליבה דיגיטליות וקשר דיגיטלי עם התושב:
לצורך הערכת חלק זה, בדקנו יכולות דיגיטליות מתקדמות במספר תחומים בעירייה.
להלן מתודולגיית אופן חישוב הציון הסופי של חלק זה:
על כל פרמטר/יכולת דיגיטלית שנבדקה P, נתקבלה תוצאה של עובר/לא עובר/חלקי X, כך שלכל פרמטר (1 עד n) יכולים להתקבל הערכים הבאים:

טבלה 16 - פירוט חישוב הערכה לטבלת הערכה מערכות ליבה והקשר עם התושב

ציון במילים	הערכה ב%
עובר	100%
לא עובר	50%
חלקי	0%

הציון הסופי הינו סכימה של סך כל הפרמטרים הנבדקים, על פי הנוסחה הבאה:

$$Final\ Grade = \sum_{P=1}^{n} (\frac{100}{n}) * X$$

לאחר שהתקבלה התוצאה הסופית של חלק זה, ננרמל תוצאה זו ביחס לסרגל הציונים המספרי של 1-5, כך ש 1 מייצג ציון נמוך ביותר, ואילו 5 מייצג את הציון הגבוה ביותר היכול להתקבל.

ולהלן הממצאים:

טבלה 17 - מערכות ליבה דיגיטליות וקשר עם התושב

תחום	אתר מונגש לפי תקן ישראלי 5568	תוצאה
אתר אינטרנט	אתר בנוי על פי מדריך הסטנדרטים של ממשל זמין	חלקי
	אתר מכיל אזור אישי לתושב	חלקי
	אתר מכיל קישורים לדפים ברשתות חברתיות שמפעילה העירייה	לא
	אתר מאפשר פניית תושב למוקד	כן
	העירייה משתמשת ביכולות ניטור ובקרה של תעבורת משתמשים ופילוח אופן השימוש בדפי האתר	כן
אפליקציה	אפליקציה מונגשת לתושב	כן
	אפליקציה מכילה אזור אישי לתושב	כן
	אפליקצייה מאפשרת פניית תושב למוקד	לא
	ממשק מלא בין האפליקציה לאתר האינטרנט	כן
	העירייה משתמשת ביכולות ניטור ובקרה של תעבורת משתמשים ופילוח אופן השימוש באפליקצייה	לא
מוקד	הפעלת מוקד עירוני חכם	כן
	יכולת התושב לפנייה בכל נושא במגוון ערוצים דיגיטליים	כן
	הפעלת שכבות ייעודיות במערכת הGIS על פי סוג הדיווחים במוקד	כן
	אפשרות של פניית תושב למוקד בכל האמצעים הדיגיטליים: אתר העירייה, אפליקציית מובייל, טלפון ישיר	חלקי
	שליחת הודעות שוטפות מהמוקד לתושבים בחתכי אוכלוסייה משתנים	כן
רשתות חברתיות	זמן תגובה של העירייה ברשת החברתית, תדירות העדכון, פרטי יצירת קשר	לא
	קישור של הרשת החברתית בערוצי תקשורת נוספים לרווחת התושב	כן
	ניטור ובקרה של תעבורת משתמשים בדפי הפייסבוק שמפעילה העירייה	כן
תכנון עירוני ובניה	קיום של ספריית מדידות דיגיטלית	כן
	מערכת מידע דיגיטלית לניהול פרויקטים וחיבור דיגיטלי לתקציבי הרשות	לא
	מערכת GIS מעודכנת Online	לא
	פרסום מכרזים בפלטפורמות Online	חלקי
חינוך וקהילה	שיווק דיגיטלי ממוקד מבוסס קמפיינים	לא
	רישום מקוון לגנים ובתי ספר	לא
	רישום מקוון לקייטנות ולחינוך בלתי פורמלי	לא
	בקשת העברת פרט מקוונת בין מוסדות חינוך	לא
	קישוריות באתר המרכזי לאתרי בית ספר יסודי/תיכון בתחומי הרשות	לא
	פרסום פרוטוקולים לתושבים הנוגעים לחינוך	לא
	פרסום והרשמה מקוונת למלגות/קורסי הכשרה	לא
תרבות	פרסום והרשמה לטיולים ואטרקציות תיירותיות	לא
	שיווק דיגיטלי מבוסס קמפיינים	כן
	לוח אירועי תרבות דיגיטלי באתר העירייה	לא
	הצטרפות של תושבים למועדונים שונים שמפעילה העירייה דרך האתר/אתרי משנה	כן
	מידע דיגיטלי זמין על פעילות עמותות	לא
	מידע על מכירת כרטיסים לאירועים והנחות	לא
	פורום תרבות דיגיטלי	חלקי
	פרסום לוח חוגי פנאי והרשמה מקוונת לחוגים	לא
	מידע והרשמה מקוונת על פעילויות פנאי ומרכזי פנאי	לא
	יכולת התושב להירשם כמנוי למוסדות תרבות ופנאי בעירייה (למשל ספרייה)	לא
פיננסי	ארכיון ממוחשב מחובר לתיק תושב ותיק נכסים	לא
	מערכת רכש עם מסלולי אישורים מובנים	לא
	ניהול דיגיטלי של העובדים (תיק עובד/טופס טיולים מקוון עם תהליך חתימות דיגיטלי)	לא
	תשלומי תושב מקוונים באתר הנקלטים במערכות הליבה	חלקי
ציון מערכות ליבה דיגיטליות וקשר דיגיטלי עם התושב (הציון הוא במספרים מתוך 100 נקודות אפשריות)		**39.00**

להלן טבלת סיכום הציונים:

טבלה 18 - טבלת סיכום ציונים

מרכיב בציון הכללי	משקל המרכיב	ציון המרכיב
אוריינטציה דיגיטלית	50%	2.10
תשתיות מנהלה רשותיות	10%	4.00
מערכות ליבה דיגיטליות וקשר דיגיטלי עם התושב	40%	2.00
ציון סופי	**2.25**	

5.7. ממצאים שעלו בשיחות עם מנהלי אגפים

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• אחריות על כל המחשוב במשרדי העירייה השונים, לא כולל מחשוב בבתי הספר • אחריות על טלפונים ניידים • היקף משרה - יום בשבוע. עובד של חברת מטרופולינט. בעירייה יש עוד טכנאי (יונתן) במשרה מלאה (שירות לאומי)
מערכות מידע בשימוש	• מערכת סינון דואר - אוטומציה • Office 365
תהליכים פנימיים עיקריים	• תמיכה טכנית בעובדי העירייה • מעבדה לצורך שידרוגים של עמדות עבודה
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• אין
מדדי ביצוע קיימים	• אין
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• רישוי עמדות עבודה - כרגע מתבצעות עבודות שידרוג • ישנם עובדים בארגון שעגיין עובדים עם מייל פרטי
כללי	• תקציב האגף:34 מיליון ₪. תקציב נקבע לפי השנה הקודמת • בשגרה - נותנים שירותים ל- 25% מתושבי העיר. סיוע לתושבים, כולל עיסוק בסדרי דין, סכסוכי גירושים, אלימות במשפחה • במצבי החירום יש אחריות גדולה יותר, עקב מתן מענה לאוכלוסיות שאינן מוכרות לרווחה • המבנה הפיזי והארגוני כולל מבנה פיזי גדול עם 3 ראשי צוותים, מחולקים על פי רובעים ושלוחות • אחריות על הפעלת מרכז עוצמה • סך הכל יש כ- 60 אנשי צוות, עם צוות מוביל הכולל 6 אנשי צוות, ראשי צוותים, ושלושה מרכזי נושאים (קהילה, אלימות במשפחה, מדור אזרחים ותיקים). בנוסף ישנה גם רכזת זכאות בחירה
תשתיות מידע ומחשוב	• כ-45 עובדים צריכים חיבור למחשב - יש חוסרים של 4-5 מחשבים לעובדים. לכל אחד יש את המחשב שלו (המחשבים נייחים) • כשלים במסכי המחשב (מיושנים) • מחשבים רבים צריכים תיקון/החלפה • חיבור מרחוק - רק למנהלת האגף • המבנה שופץ בסיוע משרד הרווחה, ובוצעה תשתית אינטרנטית חדשה
מערכות מידע בשימוש	• אפליקציית WhatsApp • מייל - עבודה עם שני כתובות דואר אלקטרוני, Gmail ו Outlook - מקבלת מיילים עדיין ב Gmail . עדיין לא ביצעו מעבר מסודר של תיבת הדואר ב GMAIL לטובת ה OUTLOOK. (משרד הרווחה מעביר חוזרי מנכ"ל לכתובת הדואר האלקטרוני של ה Exchange , לפעמים) • EPR - מערכת דיגיטלית לניהול כל תיקי הלקוחות - 2/3 כניסות למערכת בשבוע • מערכת מסר - מערכת חיצונית דרך כרטיס חכם לאתר משרד הרווחה - דוחות כוח אדם, משכורות עובדים, איזונים תקציביים, תמונת תקנים • אתר של גזברות העירייה (מטרופולינט) - סבב חתימות לאישור דרישות לתשלום

תחום	הערות/ממצאים
תהליכים פנימיים עיקריים	• רישומים של ביקורי בית - לא מבצעים רישומים מחוץ למשרד (יש מחשב נייד אחד) • 50% מהעבודה היא עבודת הקלדה (הפגישות עם האנשים צריכות להיות אמפטיות, כוללות גם תצפיות) • השמות מטופלים • דוחות לבתי משפט • תהליכי השמה - כולל חיתום בתוך ה EPR • בקרה על תיקי לקוחות - סטטוס, מה נעשה בתיק, סטטוס פניות (יש שונות גדולה מאד בסוגי התיקים)
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• פנייה דרך האפליקציה • פנייה למוקד העירוני - לא בטוח שמתעדים - הרבה מפניות התושבים אינן דרך המוקד • פנייה לכוננים שלא דרך המוקד - מפרסמים מול העובדים, משטרה (לא מפורסמים לציבור כרגע, זאת השאיפה) • תושבים מתקשרים לרווחה עצמאית (ניתובי שיחות) • פנייה תושבים בדואר אלקטרוני - רק לדואר האלקטרוני של שלומית • פנייה לפתיחת תיק - לכל עו"ס יש אזור אחריות גאוגרפי • קביעת הפגישות היא טלפונית - לא שולחים במייל זימונים • הטלפונים לא חשופים לתושבים
מדדי ביצוע קיימים	• עובדים לפי תקנים ועומסים מוגדרים • עומס תיקים לפי אזורים גאוגרפים • הנתונים אינם פשוטים לניתוח פשוט (למשל כמות תיקים) • איסוף תלונות של לקוחות על עובדים, יש הרבה התראות שווא • סקר שביעות רצון לקוחות - על השירות שניתן להם (יש עניין של סודיות, נעשה בצורה דיסקרטית) • ניתוחי תוצאות שאלון הערכת עובדים
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• לכל אחד צריך להיות user-חשבון משתמש אישי מסודר של הרשות, על מנת שיוכלו לתקשר עם תושבים באמצעות מייל. לקוחות רווחה לא תמיד יודעים להשתמש בדיגיטציה • הקצב שהאגף צריך להשתמש בדיגיטציה לא תואם את יכולות התמיכה • מחשבים ותשתית לשיחות וידאו - אין מצלמות במחשבים הנייחים - מנהלים את השיחה דרך הטלפון • אין מענה בבעיות טכניות במחשבים. אין למי לפנות • יש בעיה בהעברת הפניות על תקלות - לא יודעים מי נותן מענה ולמה - מלא מיילים, טלפונים
המלצות	• חזון: שקיפות לתושבים - לקוחות הרווחה יראו את התיק האישי שלהם, עם כל המסמכים, ההמלצות. לבן אדם יש זכות לראות את הערכותיו הפסיכו-סוציאליות

אגף הגבייה

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• מוטי וכל העובדים האחרים במחלקה הם מחברת מלג"ם, חברה חיצונית, בהיקף של 6.5 משרות • המחלקה היא חלק מתוך אגף הגזברות, אחראית על שומות הארנונה, פעילות בתחומי שילוט עסקי, גבייה של אגרות חינוך, תשלומי הזנה, חוגים, קייטנות • גבייה של אגרות בית משפט, רישוי עסקים (חנייה לא תחת אחריות המשרד)
תשתיות מידע ומיחשוב	• צריך להגדיל נפח אחסון בתחנות העבודה • צריך להביא ציוד חדיש לתחנות עבודה
מערכות מידע בשימוש	• מטרופולינט - מודול גבייה • מערכת אג"ם - של מלג"ם - מערכת גבייה ואכיפה ועיקולים - מסונכרנת למערכת הארצית של מלג"ם • אין סנכרון אונליין בין שתי התוכנות - שליפה של קובץ Excel (ייצוא קובץ עיבוד יתרות מהמטרו, וטעינה לאג"ם) • עבודה מול תוכנת מוקד מלג"ם ראשי
תהליכים פנימיים עיקריים	• רישום לחינוך - המחלקה מקבלת את הסכום הראשוני מאגף החינוך, יש מועד באוקטובר שזה המועד האחרון לתשלום • חובות שאינן חובות ארנונה • אין ממשק לניתוב מהמוקד
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• התושב יכול לשלם באתר/פיזית/טלפונית/הוראות קבע (מורידים טופס הרשאה באתר ושולחים לו במייל) • אנשים רשומים בתוכנת המטרופולינט כשהם רוכשים נכס ובאים להירשם • שינויים בנכס, הוספת חדר בארנונה - הגשת תוכנית בהנדסה, קבלת מסלקה לתשלום (בר טכנולוגיות) והממשק שאמור להעביר את התנועה למטרופולינט (העבירו מסלקה, ובמקום שזה יהיה מקושר לנכס ספציפי זה לא הוגדר כמו שצריך) • תהליכי עבודה מול דיירים בשכונות חדשות • התראות מוכנות משילוב מידע משתי התוכנות נשלחות בדואר על פי כתובת נכס (דואר רגיל/דואר רשום/מסירה אישית/הדבקה)
מדדי ביצוע קיימים	
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• תוכנת טיק טק - תוכנת ניהול משימות של מטרו - לא מוטמעת • תוכנה לעיקולי רכב - מטרו • ניהול ניידות תושבים - חסר תוכנה של ממ"ד (מרשם אוכלוסין, מערכת מידע דמוגרפית) - נושא שעלה במכרז מחשוב ולא טופל • DB תושבים לא מלא, רק מי שמחויב בתשלום

אגף משאבי אנוש

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• דיווחי נוכחות - אפליקציה, שעוני נוכחות - הכל נקלט בתוכנת הסינריון • שכר - טיפול בכ- 420-450 עובדים • ניהול תיקי עובדים - תיקים פיזיים, הכל סרוק על המחשב בתיקייה מקומית (Desktop) • אופירה מבצעת תוכניות עבודה יומיות, שבועיות חודשיות
תשתיות מידע ומחשוב	• מסכים לא מתאימים - הבקשות הם אדהוק פר מנהל • חוסר במחשבים ניידים
מערכות מידע בשימוש	• Clock2Go - כשמחליטים לאפשר לעובד לדווח נוכחות באפליקציה • סינריון-תוכנת ניתוח נוכחות - כוללת את השיוך של עובד להסכם עבודה/תקן • תוכנת שכר - מל"ם - רק בשכר, ניהול תיקי עובדים יישאר בצפייה בלבד באוטומציה - תוכנת השכר מכילה את חוקי העבודה • Office • MMP - מגיע לאושרת, לא מגיע לאופירה - עדכונים של משרדים ממשלתיים • JOBS - משרות • עבודה - • הון אנושי - תעודות מחלה, מילואים
תהליכים פנימיים עיקריים	• גיוס עובדים - יש מייל נוסף שמוגדר לאופירה במייל, הכל מתנהל במייל • בכל תחילת חודש - משיכה של כל דוחות הנוכחות מתוכנת הסינריון על פי האגפים--שליחת מייל עם PDF למנהלי אגפים - מעבר של מנהלי האגפים על דוחות נוכחות העובדים והחזרת דוחות פיזית לאגף- - עריכת תיקונים ידניים שהתבצעו על ידי מנהלי האגפים–שליח קבצי Notepad למל"מ לשם טעינה למערכת • בקשות לחופשת עובדים - הוכן טופס אבל לא משתמשים בו - מגיע לנוכחות ושכר בדוחות הנוכחות. מנהלים שולחים מייל
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• אין
מדדי ביצוע קיימים	• אין
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• אכזבה מהמל"מ - לא בוצעה הדרכה מסודרת • יש להם הרשאות צפייה באוטומציה, אבל קשה מאד לעובדים שלא מכירים את האוטומציה מקודם • יש פונקציה של 100% משרה שבודקת נוכחות - סינריון כרגע לא במודל ענן - יש פערים של תשתיות כדי שהתוכנה תהיה בענן, על מנת לכסות על הפערים שיש בתוכנה (העובדה שהיא לא בענן גורמת לפונקציות לא לעבוד) • אין תוכנת ניהול כוח אדם • למל"מ אין את האופציות להנגיש לעובדים את תלושי השכר ו-106 באמצעים דיגיטליים • לעובדים יש מספר ערוצים לבירורים, פניות לכח אדם • אין משובים - כרגע בתהליך בחינה של חברת ייעוץ - יש בעיה של טשטוש גבולות בין העובדים למנהלים • לא כולם מחוברים לעבודה במחשב - מצב שיוצר בעיה - לא קוראים מיילים, לא מכירים מספיק עבודה במחשב • חוסר במערכת לניהול צי רכב
המלצות	• כל מנהל אגף יערוך תיקונים בנוכחות בתוך מערכת הסינריון • השמה עם לינק לשליחת קורות חיים באתר • תיק אישי סרוק וממוחשב עם גישה לעובד (לא רק תלושי שכר) • ניוזלטר - עדכון כוח אדם ברמה דו שבועית - חודשית • אופציה לעובד להגיש תלונות בצורה דיגיטלית • פורטל עובדים טופס טיולים דיגיטלי

אגף הנדסה

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• האגף מטפל בשני תחומים עיקריים: › ועדה מקומית - תכנון, תבעי מפורט, רישוי הבנייה, גביית היטלים, › בינוי ותשתיות עירוניות, מבני ציבור, כבישים, מדרכות, שצ"פים • האגף מונה 16 אנשים, בחלוקה הבאה: › מחלקת תכנון - אסטרטגיה, תוכניות אב, תוכניות בינוי › ועדה מקומית › מידען - מספק תיקי מידע ומידע לציבור › מחלקת בודקות › פיקוח ואכיפה › מחלקת ביצוע - תשתיות, מערכות ניקוז, עבודות שמתבצעות על ידי המדינה • האגף סבל שנים מתדמית של יעילות נמוכה
תשתיות מידע ומחשוב	• לכל עובד יש מחשב, לעובדים המקצועיים שני מסכים • שמירת מסמכים - שמירה לוקלית במחשבים אישיים, עובדים על כונן משותף לשיתוף אד הוקי (בבר טכנולוגיות יש אינדקס מפורט ונוח בתוך המערכת)
מערכות מידע בשימוש	• בר טכנולוגיות - תוכנה לניהול ועדה מקומית • רישוי זמין • GIS • ייעודי קרקע - אינטרנאון • רישוי ArcGis Desktop לשני מחשבים - ESRI - השרת באירוח של חברת אינטרנאון • ממשק CRMC לבין ה GIS של אינטרנאון - איקון של CRMC באינטרנאון ולהיפך - נועד בשביל מפקחי בנייה (עבירות בנייה) והמוקדנים - עוד לא מבצעי - כל הפניות במערכת ה CRMC יכולות להיות מוצגות בתצוגה גיאוגרפית של GIS • שכבות עירוניות - התחילו ליצור את קבוצות השכבות - בסיס הנתונים מעגל ובנטל 2019 (מעגל - פרויקט לאומי של מיפוי מספרי בית בעקבות השריפה. בנטל - שכבות כלליות מ GOV.IL)
תהליכים פנימיים עיקריים	• מיפוי נכסי ארנונה (ביצוע סקר ארנונה - אינטרנאון) • סקר עבירות בנייה • סריקת ארכיב של היתרי הבנייה - חברת אוגדנים סורקת את התיקים, ועולה למערכת בר טכנולוגיות
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• אתר הועדה המקומית - פרוטוקולים של ועדות, בקשות למידע כללי - השאיפה היא שהתושב יוכל לקבל את כל המידע הדרוש לו דרך אתר הועדה בצורה דיגיטלית • תשלום האגרות - יכול להתבצע דרך האתר בצורה חלקית בלבד • בתקופת הקורונה יצרו מפה של עסקים, פתחו את זה כמפה אינטראקטיבית באתר העירייה
מדדי ביצוע קיימים	• מדידה עצמית כחלק מתוכנית העבודה (התחילו ב-2019): › היתרי בנייה › סיורי פיקוח › תב"עות
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• ביצוע פעולות כפולות בכמה מערכות • חסר תקציב להשלמת GIS ייעודי קרקע - הסתמכו עד כה על תברים של מנהל התכנון • GIS - בסיס הנתונים מעגל ובנטל 2019 - אין גישה לממ"ד • פערי מידע בהיבט ההנדסי והתכנוני של מבני ציבור • אין מחלקת ניהול נכסים - אין מישהו שיושב על מערכת נכסי העירייה ומקבל תמונה (העירייה לא משלמת לעצמה ארנונה) • צריך להיות ממשק בין בר למטרו שתאפשר תשלום אגרות פיקדון, והיטלי פיתוח, אגרות בנייה של תושבים בצורה עצמאית - דרך אתר האינטרנט שתעדכן גם את תוכנת בר טכנולוגיות וגם את המטרופולינט • אין מערכת לניהול פרויקטים - לא באגף ולא בעירייה • יש פער בממשק לתקציב - תוכנית העבודה שהם בנו (Excel) - לפי סעיפים (תב"ר/תמיכות/תקציב שוטף)
המלצות	• שליחת הודעות SMS לתושבים בעקבות התקדמות סטטוס בקשות להיתר • הנגשת מפה אינטראקטיבית של ה GIS

אתר העירייה

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• המחלקה מונה 2 אנשים • ניהול צוותים חיצוניים (עיצוב אתרים, יתירה והעלאת תוכן ברשתות חברתיות ועוד) • עבודה לפי תכנון גאנט אירועים • עובד תחת ראש העיר והמנכ"ל
תשתיות מידע ומחשוב	• מערכות המחשוב מיושנות (נעזרים בחברים) • חודשה לו עמדת העבודה לפני כשנה • רוב העבודה בדואר האלקטרוני מתקיימת ב GMAIL
מערכות מידע בשימוש	• א.ש. בינה התחילו כבר ביישום תוכנת CRM למוקד, אבל באמצע הפרויקט החליטו במוקד לעבור ל CRMC • אתר אינטרנט - עירייה • דף פייסבוק - עירייה
תהליכים פנימיים עיקריים	• באתר ובאפליקציה התוכן מועלה על ידי א.ש. בינה. לגבי הפייסבוק חברת הניהול החיצונית מעלה את התוכן • איסוף דרישות ממנהלי אגפים בקבוצת WhatsApp - מעלים דרישות והודעות • גאנט אירועים חודשי - עובדים חודש קדימה - מנוהל דרך תוכנת המצגת ב Google Drive • התוכן המוביל הוא הפייסבוק - ומשם נשלח לא.ש. בינה - כרגע אין תהליך אוטומטי
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• אתר אינטרנט - א.ש. בינה • דף פייסבוק קריית שמונה - 12000 עוקבים, מפעיל אותו יחד עם ספק חיצוני - מעלים תוכן ביחד • ערוץ YouTube - עיריית קריית שמונה
מדדי ביצוע קיימים	• אתר אינטרנט - א.ש. בינה • דף פייסבוק קריית שמונה - 12000 עוקבים, מפעיל אותו יחד עם ספק חיצוני - מעלים תוכן ביחד • ערוץ YouTube - עיריית קריית שמונה • ערוץ Instagram • אפליקציית נייד (א.ש. בינה) - הפניות ללינק WEB של מטרופולינט (ללא אזור אישי) • הרשמה לחוגים - קישור לאתר המתנ"ס • פנייה למוקד - הפנייה התקבלה אבל מערכת המוקד לא יכולה להפנות את הפנייה על פי הקוד שניתן באישור במייל. מספר פנייה חדש ניתן. המוקד לא מכיר את קוד הפנייה
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• אין תיק תושב • פנייה למוקד ופתיחת כרטיס פנייה ידני • תשלום, רישום, רישום להזנה, רישום לטיולים - לא דיגיטלי • אין מנהל מערכות מידע
המלצות	• להתחיל שימוש נרחב ומקיף באפליקציה לנייד, המכילה את כל השירותים הרלוונטיים לתושב

אגף חינוך

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• אחריות על כלל מערכת החינוך בעירייה, מגנים, דרך החינוך המיוחד ועד לעל יסודיים ותיכונים • 36 גנים, 7 בתי ספר יסודיים בניהול עצמי, 2 בתי ספר על יסודיים
תשתיות מידע ומחשוב	• תמיכה טכנית אינה קיימת (האגף שוכר אנשי IT שיטפלו בתקלות כי אין מענה) • חומרה ותשתיות מיושנים מאד • התמיכה הטכנית לבתי הספר הינה תמיכה טכנית נפרדת ועצמאית • מערכות המחשוב בבתי הספר הם ברובם מערכות של משרד החינוך ואינן שייכות למערכות העירייה
מערכות מידע בשימוש	• ממ"ד (משרד הפנים ומשרד החינוך) - משתמשי המערכת הם שני הקב"סים • מטרופולינט - מודול חינוך • יישומי Office • מערכת חשבות "אסיף", מערכת הנהלת חשבונות לניהול עצמי של בתי הספר • הסעות-נט - מערכת של משרד החינוך • מערכת נוכחות
תהליכים פנימיים עיקריים	• הקלדות מידע במערכת הסעות נט לצורך קבלת כסף ממשרד החינוך • תהליכי רישום לגנים / כיתה א' • תהליכי שיבוץ לבתי הספר - במערכות נעשה ב Excel - קובץ נתונים עובר לבית ספר ומעדכן את מערכת המנב"ס. ב-10 לספטמבר איסוף כל הנתונים את הנתונים (בפורמט Excel) מכל בתי הספר לטובת עדכון מודול חינוך וגבייה במערכת המטרופולינט העירונית • מעקב ובקרה ברמת הפרט - בכל נקודת זמן, מי לומד איפה
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• רישום גנים וכיתה א' - כולל סליקה - אפשרות לתשלום באשראי או לינק להוראת קבע שצריך להסדיר - 45% נרשמו במועד (55% ישובצו עד פסח, תתנהל מולם תקשורת באמצעות הודעות SMS) • תשלומי הורים להזנה • תשלומי הורים לקייטנות
מדדי ביצוע קיימים	• מדדי גביית תשלומי הורים
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• פילוח תלמידים שלומדים מחוץ לקריית שמונה • סיפור הגבייה מתושבים בנושאי חינוך הוא נושא כאוב (ואסור על פי החוק בהתניה. למשל בנושא שיבוץ כן אפשר להתנות) • להרבה תושבים אין בעיה לשלם אבל מכיוון שמערכות הרישום לא ממושקות למערכת הגבייה קשה להבין סטטוס משלמים/לא משלמים • אין מנמ"ר • חסר הדרכות ממטרופולינט • תהליך הטמעה לא נכון של המטרופולינט • תמיכה טכנית של מטרופולינט חוזרים אחרי 3 ימים
המלצות	• התממשקות למערכות המידע של בתי הספר

ייעוץ משפטי

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• תובעת עירונית, הגשה של כתבי אישום • יועץ משפטי (מנהל), 3 עורכי דין, משרדים חיצוניים ומזכירה (הולכת להיות גם חלק ממערך החשבים
תשתיות מידע ומחשוב	• היועץ המשפטי עובד עם המייל הפרטי שלו, מפני שבמייל הפנימי היו לו בעיות: › עבודה עם קבצים גדולים › לא עובדים בכלל עם האאוטלוק • בתחום סריקת מסמכים ופקס למייל הם נמצאים הרחק מאחור • שמירה בכונני רשת בשרתים המקומיים - ללא מערכת ניהול מסמכים
מערכות מידע בשימוש	• דואר אלקטרוני • יומן אלקטרוני • נט המשפט - מערכת של משרד המשפטים • מטרופולינט • יישומי Office • צרכני מידע במאגרי מידע חיצוניים (טאבו ליין, רשם החברות, נבו)
תהליכים פנימיים עיקריים	• יש מייל מרכזי בדומיין העירוני - ענבל המזכירה מקבלת ושולטת על המייל הזה - לעיתים כמה עונים בו זמנית על אותה פנייה • ייעוץ משפטי לציבור • מתן חוות דעת משפטיות לראש העיר בנושא חוזים ומכרזים. לעיתים גם כותבים מכרזים או חלקים מתוך מכרזים שמוציאה העירייה › הגשת כתבי אישום › ממשקים למחלקות אחרות: › פיקוח עירוני › רישוי עסקים › חניה › איכות סביבה • בקשות תושבים לביטול דוחות - מנוהל בתוך המטרופולינט • ליווי לוועדות עירייה - תמרור
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• אין ממשקים מול התושב
מדדי ביצוע קיימים	• יש SLA ותוכניות עבודה - אך עובדים בעיקר ברמה דחופה
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• יש פער בנושא מילוי טפסים ברמה האלקטרונית - המטרה היא כמה שפחות דפים וכמה שיותר תיעוד אלקטרוני • אין מערכת לניהול מסמכים, לא עובדים על קבצים בשיתוף • יש לשים דגש מיוחד בתחום אבטחת המידע • פקסים לא מגיעים למערכת המייל • עבודה באמצעות כתובות מייל פרטיות • חוסר בהתראות על פעולות / תזכורות במערכת נט המשפט • חוסר בתוכנת המרת PDF לוורד • בעיה כללית - אין מחלקה שדואגת למעקב אחרי הדואר הפיזי (אין תיעוד לדואר נכנס ודואר יוצא) • חסר כוח אדם במחלקה • קושי בדוחות נוכחות - דוח הנוכחות מחושב רק במשכורת הבאה - דרושה אפליקציית נוכחות לטלפונים
המלצות	• יצירת מנגנון תזכורות לפעולות הדרושות באמצעות מייל

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• דקל הוא מנהל אגף הביטחון כ-3.5 שנים, מנהל צוות של כ-10 אנשים, ללא מזכירה • בהיבט התקציבי האגף מתוקצב באמצעות תבר"ים חיצוניים ממשרד הפנים בהקשרי מרכז ההפעלה ולא מהרשות • מוקד כפול - מזי בשעות הבוקר (עובדת העירייה במוקד), ולאחר מכן מוקד גלבוע • האגף מנהל מוקד חירום ומוקד שגרה • מוקד שגרה - מנהלת, מוקדנית ובת שירות (100% משרה) - בשעות הערב / שבת / חג המוקד בתפעול של מוקד גלבוע • מכלול אוכלוסייה • מוקד שגרה • מוקד רואה - מערך מצלמות הפועל משעה 17:00 עד 22:00 בלילה
תשתיות מידע ומחשוב	• רמת תשתיות המחשוב ותחזוקתן ירודה • לא קיימת רשת Wifi במתחם אגף הבטחון
מערכות מידע בשימוש	• מערכת שועל • יישומי Office • CRM שיא - תוכנת מוקד - מאגר נתונים על התושבים (מערכת Web) • קבוצת WhatsApp - בעיות שצצות לאחר שעות העבודה, מצבי חירום וכו (מנהלת, דקל, מנהל אגף שפ"ע, מנכ"ל, עוזר מנכ"ל, מנהל תיירות ועסקים) • מערכת מצלמות - עיר ללא אלימות - היום יש 37 מצלמות פרוסות בעיר. עמדות העבודה הקיימות (40,000) ₪ הקמה • חדר מנכ"ל • חדר עוזר ראש העיר • שיטור עירוני • מוקד • מרכז הפעלה • מוקד גלבוע - תשלום על פי דקת שיחה בתעריף של 1.68 לדקה
תהליכים פנימיים עיקריים	• מתבססים על אנשי צבא, משימות בעיקר בעל פה ובמיילים • ניהול תוכניות עבודה בExcel • טיפול בפניות תושבים • פרסומים בשגרה • ניהול מקלטים בשוטף - לא פועל דרך המוקד
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• מערכת שליחת הודעות SMS • פעילות בתוך דף ה Facebook של הרשות • דף קהילת חירום לתושבים 700 - ((Google Forms תושבים - כולם עם כתובת וטלפון מעודכנים - דרך קישור בדף פייסבוק הרשותי • אתר אינטרנט ועיתון מקומי • ניהול פניות תושבים (ערוצי פניות): • אפליקציה לתושב - 10% • מיילים - כמעט ולא • אתר אינטרנט - כמעט ולא • טלפונית (106) - 60% • WhatsApp של המוקד מוקד - עובדים על ממשק בין הWhatsApp למערכת ה CRMשיא - 20% • לשכת ראש העיר/חברי מועצה - 10% • מערכת המוקד - אין חלוקה לקטגוריות ומיפוי של קטגוריות מול אגפי המועצה - אין ניתוב לפי מחלקות. ניתוב הפניות מתבצע ידנית • במערכת המוקד - אין חלוקה לקטגוריות בפנייה אינטרנטית • משתמשים: לכל המחלקות יש גישה למערכת ה CRMשיא. בחלק מהמחלקות פועלת אפליקציית CRMשיא על הטלפונים הניידים והם סוגרים את הפניות דרך הנייד (פקחים של אגף הנדסה) • סטטוסים של פניות: חדש/בטיפול/נסגר • כשתושב פונה למוקד, לא רואים את היסטוריית הפניות אלא אם כן הולכים לאזור אחר בתוכנה נכנסים לטבלת הפונים ולוחצים על כפתור היסטוריית פונה • CRM שיא - מחובר ל (Qlick View) BI

מדדי ביצוע קיימים	• אין SLA תקף
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• אין אפשרות להתחבר למערכת השועל באמצעות iOS • לא מקבלים נתונים על תושבים - פערים במידע על תושבים - מחלקת הגבייה לא מעבירה נתונים (הטענה היא כי יש היבט משפטי שמונע זאת) • הנתונים במערכת הCRM שיא מבוססים רק על היסטוריית פניות התושבים • לא פתוחים ל GIS של ההנדסה - במחיר של 7000 ₪ לשכבה אפשר לממשק את השכבה לשועל (בחירום צריך את כל השכבות GIS של ההנדסה) • פערים בתקשורת וויפי במקלטים העירוניים • אין סל תקציבי לשדרוג תשתיתי מהרשות לגבי שדרוגים שיש לעשות ברמת העירייה - אין פונקציה שמתעסקת בתשתיות מחשוב ברמה הכוללת (מענה תמיכה ומענה תשתיות) - במצב חירום זה יהיה בולט מאד • צריך להבין מה ההסכמים בחרום מול בזק ומול מטרופולינט - מה קורה במצב של נפילת רשת כללית • נקודת חיבור למצלמות - תשתית/ מסך (עמדת עבודה) • חסר איש תקשוב מוקצה לאגף הבטחון בעת שגרה ובעת חירום • אין טאבלטים (לא מאושר תקציבית)
המלצות	• עובדים כרגע על מרכז הפעלה חדש: › יחידת תקשורת עצמאית בשגרה וחירום • צריך להתחשב בנושא החירום בכל נושא התשתיות והמערכות • צריך להתחשב בנושא החירום בכל נושא התשתיות והמערכות • פתיחה ונעילה מרחוק באמצעות וויפי של מקלטים • תקצו סעיפים תקציביים לתשתיות ותחזוקה • בניית שאלונים למבצע איסוף מידע עדכני על כל התושבים (ללא ת.ז.) - חלק מהעיר הכתומה • זיהוי תושב אוטומטי במערכות הCRM שיא - אין מערכת IVR, (חיבור טלפוני אל מול מאגר המידע העדכני)

תעשייה/רישוי עסקים

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• קידום עסקים קטנים ובינוניים, איכות סביבה • תכנון אסטרטגי כלכלי • פקחית, מנהלת מחלקה
תשתיות מידע ומחשוב	• אבטחת מידע - עובד ב Google Drive • כולם עובדים על תיקייה לא ממש מסודרת בשרת
מערכות מידע בשימוש	• מערכת ניהול של רמ"ה (BackOffice) - כל תהליך הרישוי - קריסת המערכת - עד לפני חודש זה היה בענן שלו. עדיין קשה לפתוח קבצים מהמערכת (מערכת קורסת) • שמירת קבצים לארכיון - כרגע הכל נמצא בשרת של העירייה • Excel, ניהול משימות באאוטלוק • תעשייה - מאגר מידע שכמעט אינו משתנה
תהליכים פנימיים עיקריים	• ניהול תיק רישוי עסק
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• האתר מכיל חוברת רישוי עסקים מסודרת עם קישורים לחוקי מדינה וכו' • קמפיין עירוני מול ה GIS של ההנדסה - מפת עסקים מעודכנת על פי התו הסגול • על פי חוק - הגשה פיזית כי המערכות לא מוכנות להגשה מקוונת
מדדי ביצוע קיימים	• אין
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• הטמעת מערכת רמ"ה - המערכת נכנסה לפני שנתיים, ידידותית, אבל היא מערכת של OneManShow - אף אחד לא בנה את המערכת לפי דרישות ייחודיות, אין הדרכות, אין דוחות לרמת הניצול של המערכת (ייתכן כי חוסר איפיון ויישום לפי צרכים ספציפיים והיעדר הדרכה מספקת גורם לשימוש מסורבל במערכת). • לא היה אפיון של תהליכי עבודה מול מערכת המטרופולינט (ירדן ביקש ממטרופולינט יועץ שיתמוך בזה, עדיין לא קיבל) - צריך לבדוק את החוזה מול מטרופולינט - כל דבר במערכות הוא מורכב ומסובך - צריך לעשות מיפוי צרכים פר אגף ולעשות • מערכת רמ"ה - חוסר בדוחות תפעוליים • ארכיון רישוי עסקים - ברובו קשיח ואינו דיגיטלי • ישנו חוסר בשקיפות לתושב על סטטוס התיקים • צריך להגדיר מהם התהליכים שיכולים להיות דיגיטליים (גם ברמה של משאבי אנוש, גם בהיבט של השרות לתושב) • מערכת ניהול משימות: QM7 - לא יורד לרמת השטח (הפיילוט נעשה ברמת הנהלה ולא ברמת אגף) • המערכות לא מחוברות ביניהם - מערכת ה- Gis של חברת ESRI פעילה על תחנות עצמאיות באגף הנדסה ולא בשרת • לא קיימת מערכת ניהול מסמכים • יש חוסר בולט במנהל מערכות מידע. המנמ"ר הקיים נותן שירותי טכנאות מחשוב. אין איש מחשוב (יש 20%) - לא מעניין אף אחד ברמת ההנהלה - צריך לאייש תפקיד של מנהל מערכות לארגון • צוינה בעיה בתרבות ארגונית ותרבות ניהול • צריך נוהל מחשוב פר משתמש!!!
המלצות	• שימוש נרחב ביכולות מערכת ה GIS, שילוב יכולות Google Street • שימוש נרחב בתוכנה לניהול משימות ומעקב פרויקטלי

לשכת ראש העיר

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• 1.5 שנה בתפקיד עוזר ראש העיר - לא יכול להיחשף לתוכן המידע של מנהלי האגפים השונים • ממונה אבטחת מידע וסייבר - אין לו תמונה מלאה של המערכות מידע ומאגרי המידע • תפקידו - לקבוע נהלים (550 עובדים) • לפני שהגיעו עבדו עם דף ועט
תשתיות מידע ומחשוב	• שמירת קבצים מקומית - אין שרת שניתן לשמור עליו מסמכים
מערכות מידע בשימוש	• מערכת מצלמות - עיר ללא אלימות (6 נקודות צפייה כולל מוקד רואה בתוך מרכז ההפעלה) - חברת אפקון - עמדות נייחות ללא אפשרות הורדה לטלפון • סינריון - מערכת נוכחות • כספת נצורה - ביטוח לאומי מחזיק ברשימות המידע שמנוהלות מול הרווחה • מערכת ניהול משימות - QM7 - בתוך ה Outlook
תהליכים פנימיים עיקריים	• כתיבת מדיניות בקרות ונהלים
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• טיפול בקריאות מוקד הממוענות לראש העיר (לא סוגר קריאות בעצמו)
מדדי ביצוע קיימים	• אין
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• פערים בתמונת המצב של סטטוס המחשוב של עמדות העבודה הארגוניות • בעיית סיסמאות בעמדות עבודה • אין מדיניות כתובה ונהלים (למשל נוהלי פתיחת תיבת מייל, התקנת תוכנות, גישה מרחוק, גישה לספריות) ואין פרמטרים למדידת הצלחה בנושא • נוהלי קליטת עובד לא כוללים נקודות קריטיות - למשל טופס טיולים נכנס/יוצא • הגדרה והחלפת סיסמאות - לא מנוהל היום בניהול כללי • לא מוגדרים מאגרי המידע • חסרה מערכת לניהול פרויקטים • חסרה מערכת לניהול תרומות • אין גיבוי מסודר של נתונים • אין מערכת לניהול מסמכים • אין אלמנטים של עיר חכמה
המלצות	• מערכת מצלמות נוספת שתתמקד בנושא פיזור אשפה • מצלמות שלא ממוקמות במוקד הרואה עשויות לעבור על תוך הגנת הפרטיות! ההמלצה לרכז את כלל המצלמות והצפייה בהן במוקד רואה אחד שמבין את כל הנהלים ויעבור הדרכה והכשרה מה מותר ומה אסור

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• פיקוח ומעקב על מערכת הנה"ח • הכנה ומעקב תקציב כולל של העירייה • תבר"ים - תקציב בלתי רגיל - יותר גדול מהתקציב הרגיל - לתב"ר יש כמה מקורות. אסור שתב"ר יהיה פתוח ולא פעיל במשך 12 חודשים. התב"ר הוא רב שנתי, מה שלא נסגר עובר לשנה הבאה. הרשות מוציאה הזמנות לחברה הכלכלית לפרויקטי תב"ר • בעקבות הקורונה קיימת יותר פתיחות של משרדים ממשלתיים לקבלת בקשות/מסמכים/פניות באמצעות מייל • קניניות ברשות • הצעות מחיר • הזמנות רכש • התמחרות מול ספקים (עד גובה של 141,000 - הכל אצלה)
תשתיות מידע ומחשוב	• מנמ"ר לא זמין ב online כל הזמן למחלקה • לכל האגף יש גישה מרחוק • כולם עובדים עם מחשבים נייחיםהמעבר למטרו בוצע בנובמבר 2018 - העבירו את כל המערכות מלבד מערכת השכר שעברה בינואר 2020 למל"מ
מערכות מידע בשימוש	• מטרופולינט - רישום מידע, התאמות בנקים - לכל אחד יש משתמש אישי • כוננים משותפים בשרת קבצים • דיווחים על תבר"ים - • משרד החינוך - אתר חיצוני • משרד הכלכלה - מערכת שנהב • מפעל הפיס - מנוף • משרד הפנים - מרכבה • BIZ בגליל - ניהול ספקים • מס"ב - מערכת סליקה בנקאית
תהליכים פנימיים עיקריים	• הרשאה (תב"ר מאושר)-->העברה לגורם מבצע(אגף)-->במקרים מסוימים זה רכישה, בדרך כלל זה • כל חודש שולחים דוח מעקב חודשי של הכנסות/הוצאות (פורמט של משרד הפנים) - נשלח למייל • דוחות רבעוניים שולח במערכת משרד הפנים הגשת דוחות • הוצאת דוחות מעקב, יתרות, מאזן ממטרופולינט • יש בן אדם שמגיש קולות קוראים להשגת תב"ר • כל תב"ר הוא מגירה פיזית - שומרים ביניילונים מסמכים • הזמנות עבודה מתבצעת דיגיטליות באמצעות מערכת המטרו • נוהל רכ"ש: כל רשות יכולה לגבש לעצמה לפי המדיניות שלה בכפוף למסגרות • 0-1500 ₪ הצעה אחת על ידי האגפים • תהליך רכש : מנהל אגף צריך עכבר למחשב--> פונה לחשב המשרד--> מבקש ישירות מהספק הצעת מחיר-->מייל/טלפון לגלית מ-חשב מלווה--> • הזמנות רכש - יש תהליך אישור (לא בנייד) בתוך מערכת המטרופולינט (יש דחייה ואישור) • תזרים מזומנים - לא מנוהל במטרו - ליאת מקבלת כל בוקר ממנהלת החשבונות את פירוטי הבנק - אין דוח תזרים מזומנים • ניהול חשבוניות מספקים-->חשב אגף מאשר-->מצרף הזמנה ו נייר שנקרא פקודת תשלום (נא לחייב סעיף על אגף) --> מנהלת החשבונות מתייקת וסורקת • הסכמים - עובר ידנית אצל שלושה מורשי חתימה ולא נשאר עותק • בקשות להצעת מחיר דרך מערכת רכש מקוונת BIZ בגליל • בקשת רכש - מנוהלות ב BIZ או ידני--> הצעות מחיר-->פרוטוקול עם הצעה זוכה עם חתימת מנכ"ל-->פרוטוקול חתום עם הצעת מחיר לאגף שדרש--> חשב האגף פותח דרישת רכש בתוך המטרו--> אישור מנהל מחלקה-->עובר לסטטוס הזמנה וסבב חתימות במטרו (4 אנשים)--> הזמנה מאושרת במטרו-->האגף רואה את זה במטרו ומתנהל מול הספק

תחום	הערות/ממצאים
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• אין
מדדי ביצוע קיימים	• אין מדדי ביצוע, אין כלים לניהול יעיל של משימות › דרישות רכש ביום: 15-1 דרישות ביום
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• התאמות בנקים - אין במטרופולינט עדכון אורך - עלה כדרישה למטרופולינט • חוסר במסכים בעמדות עבודה ספציפיות - מתקיימת עבודה עם מסך אחד, במקום שניים • כשמוציאים דוחות Excel ממטרו, זה מפיל את הExcel (יש סייעת בשם ריקי לנטע) • מערכות מטרופולינט ומרכבה לא יכולות לעבוד יחד בו זמנית באותה עמדת עבודה • שירות מטרופולינט - לא מטפלים בדברים דחופים (בדרך כלל חוזרים באותו יום) - מגיעים למוקד כללי • נתוני חברת חשמל - יש 300 מוני חשמל - מושכים מחברת חשמל דרך מערכת טרקלין - אי אפשר לייצא ל - Excel • תאגיד המים - לא מקבלים את זה בצורה דיגיטלית • חשבוניות בזק וטלפונים - סעיף כללי • אין אינוונטר - ניהול מלאי • מס"ב - מערכת סליקה בנקאית - ברשויות עם תוכנית הבראה צריך 3 מורשי חתימה - חותמים ידני ומעבירים בפקס לחברת מס"ב • אין ניהול ארכיון דיגיטלי, לא מופעל במטרופולינט • חשבונית ספק (פקודת זיכוי) - תקועה בסטטוסים שונים אצל אנשים שונים • אישור טאבו לתושב - הדפסות מסובכות של דפים ענקיים שמגיעים מההנדסה-->גבייה-->גזברית-->תושב - (גם בעייה בסריקה, וגם היו רוצים שזה ייפתח כרשומה במטרופולינט • אין מערכת לניהול מכרזים ולתיעוד שלהם • התעסקות בפערים גוזלת זמן יקר • תוכנת ניהול לדוח ביצוע ברמת האגף • יש שימוש של BI של מטרו (זה חלק מהחוזה איתם) אבל לא אופין • הסבת נתונים במערכת השכר - נאמר כי לא ניתן לבצע הסבת נתונים מהאוטומציה - כרגע משלמים לאוטומציה לצפייה בלבד - עובדים עם 2 מערכות

תקשורת טלפוניה

תחום	הערות/ממצאים
כללי	• 43 שנה עובד בעירייה, כפוף למנכ"ל • אחראי על כל תחום תקלות התקשורת (תקשורת קווית, תשתית אינטרנט, מחשבים, טלפונים החלפה רכישה (40%) • מעקב ובקרה על חוזרי מנכ"ל מול אגף ההון האנושי • אחריות וטיפול בתקלות בטלפונים הנייחים בעמדות העבודה • מרכזת HIPT אינטרנטית של בזק
תשתיות מידע ומיחשוב	
מערכות מידע בשימוש	• יישומי Office • מערכת ייעודית להקלדה וצפייה לאנשים בעלי מוגבלות ראייה • Fine Reader • מרכזיית הוויה • מערכת שליחת מסרונים - של בזק - מהמחשב הנייד
תהליכים פנימיים עיקריים	• כל התקלות הפנימיות בנושאי טלפוניה בטיפולו, כולל ניתוב • סיפוק טלפונים על פי קרטיריונים, + העברת אנשי קשר (חיובים מגיע להנה"ח) • תיווך בין ספקי הטלפוניה והמשתמשים בחבילות גלישה / חבילות לחו"ל • ניהול נושא הטלפונים מול הספקים אל מול הדרישות שמעבירים גורמים במועצה • ניהול הודעות מסרונים לכל הארגון, בהנחיות המנכ"ל
תהליכי שירות - תהליכים מול התושב/פלטפורמות נגישות לתושב	• אין
מדדי ביצוע קיימים	• אין
פערים קיימים/בעיות קריטיות	• אין Call Center • אין הקלטת שיחות (גבייה, הנדסה, רשות החנייה) • רוב העיר על 15GB מהירות אינטרנט

6. המלצות

הביקורת ממליצה על בניית תכנית אב דיגיטלית היא נדבך חשוב בתכנון האסטרטגי העסקי של כל ארגון (מינס, 2012). מטרת התכנית הינה להבטיח תאימות מלאה בין היעדים העסקיים והארגוניים לבין האסטרטגיה הטכנולוגית של הרשות. תכנון מושכל מבעוד מועד (ניהול יחידות מחשוב ומערכי מידע, אין תאריך), של מערכות המידע והטכנולוגיה, יאפשר לרשות לפתח יתרונות עסקיים, תוך כדי שיפור השירות לתושב, ייעול תהליכים ארגוניים והשגת חסכונות תפעוליים. התוכנית האסטרטגית לביצוע היא נגזרת של רצוי מול מצוי, כלומר מגוון הפעולות שעל העירייה לבצע על מנת לעבור מנקודת הפתיחה שלה, קרי אותו מצב קיים בעירייה של תשתיות, מערכות מידע והיבטים דיגיטליים של הקשר עם התושב, אל המטרה שהוגדרה, קרי רשות דיגיטלית מלאה.
תכנית אסטרטגית זו מתווה לרשות את הכיוון הטכנולוגי ומאפשרות לו לחזות ולתכנן את ההשקעות הכספיות, על פי סדרי עדיפויות שיוגדרו ויקבעו בתכנון האסטרטגי העסקי של הארגון.
התוכנית מבוססת על המרכיבים הבאים:

- **מבנה האסטרטגיה –** ממדי המיפוי - עבודת המיפוי שבוצעה יחד עם גורמים רשותיים וסוקרת את תחומי התשתיות, מערכות הליבה והקשר עם התושב ביחס למימדים עיקריים לבחינה ושיפור
- **מקורות מימון חיצוניים אפשריים –** ניצול קולות קוראים רלוונטיים כמקורות מימון אפשריים לקידום תהליכים דיגיטליים
- **בניית תוכנית התקדמות –** פתרונות ליישום, תזמון מימוש הפתרונות ויצירת בסיס לתוכניות עבודה. מטרת התוכנית היא לייצר ערכים ממשיים של איכות חיים ורווחה לתושבים הגרים בתחומי הרשות ועושים שימוש יום יומי באמצעים דיגיטליים הקיימים ברשותם, ובנוסף לייצר ערכים ממשיים לרשות בהיבטים שונים של ייעול תהליכים פנימיים ותהליכים מול התושבים ויצירת בסיס מידע מהימן לקבלת החלטות ניהוליות הנוגעות לתהליכים עסקיים ולקשר עם התושבים.

6.1. המלצות האסטרטגיה הדיגיטלית

5. שיפור איכות השירות לתושב
6. קידום שקיפות, הנגשת מידע והגברת המעורבות האזרחית
7. ייעול תהליכי עבודה, פיתוח יכולות דיגיטליות פנימיות וקידום מדיניות מבוססת מידע.
8. חינוך מתקדם, הגברת יכולות התעסוקה, עידוד חדשנות ויזמויות מקומיות והגברת הפעילות הכלכלית.

<u>שיפור איכות השירות לתושב</u>

העירייה תשפר את איכות השירות הניתן לאזרח באמצעות טרנספורמציה דיגיטלית של השירותים, על-בסיס הסתכלות הוליסטית על הממשק החיצוני למשתמש ותהליך העבודה הפנימי. חזון השירות של העירייה הינו מתן שירות מקוון יעיל, נגיש ופשוט לאורך כל שלבי הטיפול בבקשתו של אזרח.

המלצה זו מבוססת על היעדים הבאים:

התושב במרכז – מתן שירות מנקודת מבטו של הלקוח תוך מתן מענה לאזרח על-פי אירועים שונים ב'מעגל חייו ללא תלות במבנה הארגוני של העירייה, ויאפשר תהליך רציף, יעיל והמשכי בין הערוצים השונים
נגישות וזמינות – השירותים המוצעים על-ידי העירייה לתושבים יהיו מקוונים, נגישים וזמינים מכל מקום ובכל זמן ויהוו חלופה עדיפה לשירותים פרונטלי. בנוסף, שיפור מתמיד ביכולות התושב לשירות עצמי ברמה גבוהה.
בהירות – המידע הנדרש משלב הגשת הבקשה לשירות ועד תום הטיפול, יהיה נגיש וברור לתושב תוך מתן חיווי לתושב בכל שלבי הטיפול.
שיפור תדמית העירייה – איכות השירותים וההתמקדות בתושב תביא לשיפור מתמיד של תדמית העירייה בעיני התושבים, עובדה שתתרום רבות להעמקת הקשר בין התושב לעירייה ותאפשר לעירייה להוביל תהליכים משמעותיים מול התושבים.
תקשורת – הנתונים והמסמכים הנדרשים לצורך קבלת השירות, יועברו באמצעים מקוונים מהתושב ליחידות המשרד, ולהפך.
Tell Us Once - מבקש השירות יידרש להעביר מידע למשרד רק במידה שהמידע אינו כבר מצוי בעירייה.

<u>קידום שקיפות, הנגשת מידע והגברת מעורבות אזרחית</u>

חזון העירייה בתחומי השקיפות, הנגישות למידע והמעורבות אזרחית הינו קידום השוויון באמצעות הנגשת זכויות, שירותים ומידע לכלל התושבים, בדגש על כל חתכי האוכלוסייה. לצד זאת, חיזוק אמון התושבים על-ידי הגברת הנגישות למידע ושקיפות בקבלת החלטות.

המלצה זו מבוססת על היעדים הבאים:

פשטות – המידע יהיה נגיש וברור לתושבים, יוסבר בשפה פשוטה ויתורגם לשפות רלוונטיות.
זמינות – כלל המידע יהיה זמין באתר אחוד, בהתאם לצרכי התושב, ללא תלות במבנה הארגוני.
שקיפות – מאגרי מידע ונתונים שאינם חסויים וכן נתונים אודות ביצועי העירייה יפורסמו לציבור.
מעורבות אזרחית – התושבים יוכלו לקחת חלק פעיל בתהליכי קבלת ההחלטות הרלונטיים ולהביע את דעתם.

<u>ייעול תהליכי עבודה, פיתוח יכולות דיגיטליות פנימיות וקידום מדיניות מבוססת מידע</u>

הבקרת ממליצה לאמץ חזון העירייה בתחום הגברת היעילות הינו להביא לניהול אפקטיבי יותר של המשאבים תוך ייעול תהליכי עבודה, קיצור זמני טיפול, צמצום תיקים פתוחים וקידום קבלת החלטות מושכלת, על-בסיס שימוש בנתונים.

המלצה זו מבוססת על היעדים הבאים:

ייעול תהליכי העבודה - צמצום תלונות עובדים בארגון באמצעות החלפה של משימות תדירות וידניות ביכולות אוטומטיות, תוך קבלת מידע משותפי העבודה ומהתושבים באופן דיגיטלי, באמצעות חיבור אמיתי בין מידע בממשק לקוח למידע במערכות הארגוניות הפנימיות. בנוסף, שיפור מתמיד בתהליכי גיוס והכשרת העובדים בעירייה.

תמיכה בשירות – בניית תהליכי עבודה פנימיים לצורך תמיכה במתן מידע ושירותים לתושב, תוך צמצום תשומות עבודה על פעילויות שאינן מכוונות תושב.

"דיגיטלי תחילה" – הסטת שירותים מערוצים פרונטליים למענה דיגיטלי לצורך התייעלות וחסכון

ניהול מבוסס מידע – משאבי העירייה ינוהלו על-בסיס ניתוח נתונים שיאספו ממערכות הליבה בעירייה, מהשירותים הניתנים לתושבים וממאגרי מידע ממקורות חיצוניים ככל שיידרש. אימוץ טכנולוגיות מתקדמות למעקב אחרי מידע רלוונטי על התושב וקישור למערכות תפעוליות ופיננסיות, ותמונת מידע תפעולי של הארגון בזמן אמת.

<u>קידום החינוך, הגברת יכולות התעסוקה, עידוד חדשנות ויזמויות מקומיות והגברת הפעילות הכלכלית</u>

חזון העירייה בתחום שיפור איכות חיי התושבים והגברת הצמיחה הכלכלית הינו לפעול לרווחת התושבים, לגרום לשיפור מתמיד במעורבותם בנעשה בתחומי העירייה, להעשיר את תחומי העניין של התושב בשעות הפנאי וחשיפתו למגוון אפשרויות התעסוקה וההזדמנויות בתחומי העירייה.

המלצה זו מבוססת על היעדים הבאים:

חינוך מתקדם – פיתוח יכולות מתקדמות בנושאי חינוך ופנאי לשכבות הגילאים הצעירות בעירייה, יצירת שירותים דיגיטליים מתקדמים לאוכלוסיית ההורים, לרווחת התושבים בתחומי עירייה.

הנגשת הזדמנויות – קידום פלטפורמות דיגיטליות מתקדמות למען הנגשת הזדמנויות עבודה לתושבים במגוון רחב של תחומים עיסוק, תוך צמצום פערי המידע בין אפשרויות התעסוקה המוצעות והנדרשות על ידי הנגשת מאגרי מידע רלוונטיים.

צמצום פערים באוכלוסיית העירייה – בניית יכולות מתקדמות לניהול המידע על התושבים, למען זיהוי אוכלוסיות פגיעות/מוחלשות, יצירת פעולות מותאמות בחתכים נדרשים של האוכלוסייה לטובת צמצום פערי ידע ויכולת בהתאם לרמות השכלה שונות, פיתוח יכולות ניטור ומעקב אחרי התקדמות סגירת הפערים.

הגברת יכולות דיגיטליות – שיפור איכות החיים של תושבים באוכלוסיות מוחלשות, כגון אוכלוסיית הגיל השלישי או כל אוכלוסייה אחרת, באמצעות התאמת האוכלוסיות הללו לקצב התקדמות הטכנולוגיה, בנושאים של חיפושי מידע דיגיטליים, שימוש בדואר אלקטרוני, ביצוע פעולות פשוטות בממשק אינטרנטי, קבלת שירותים ועוד.

תמיכה במיזמים – יצירת סביבה מעודדת חדשנות ושיתופי מידע, לטובת הגדלת פריון העבודה בתחומי העירייה.

6.2. הזדמנויות דיגיטליות

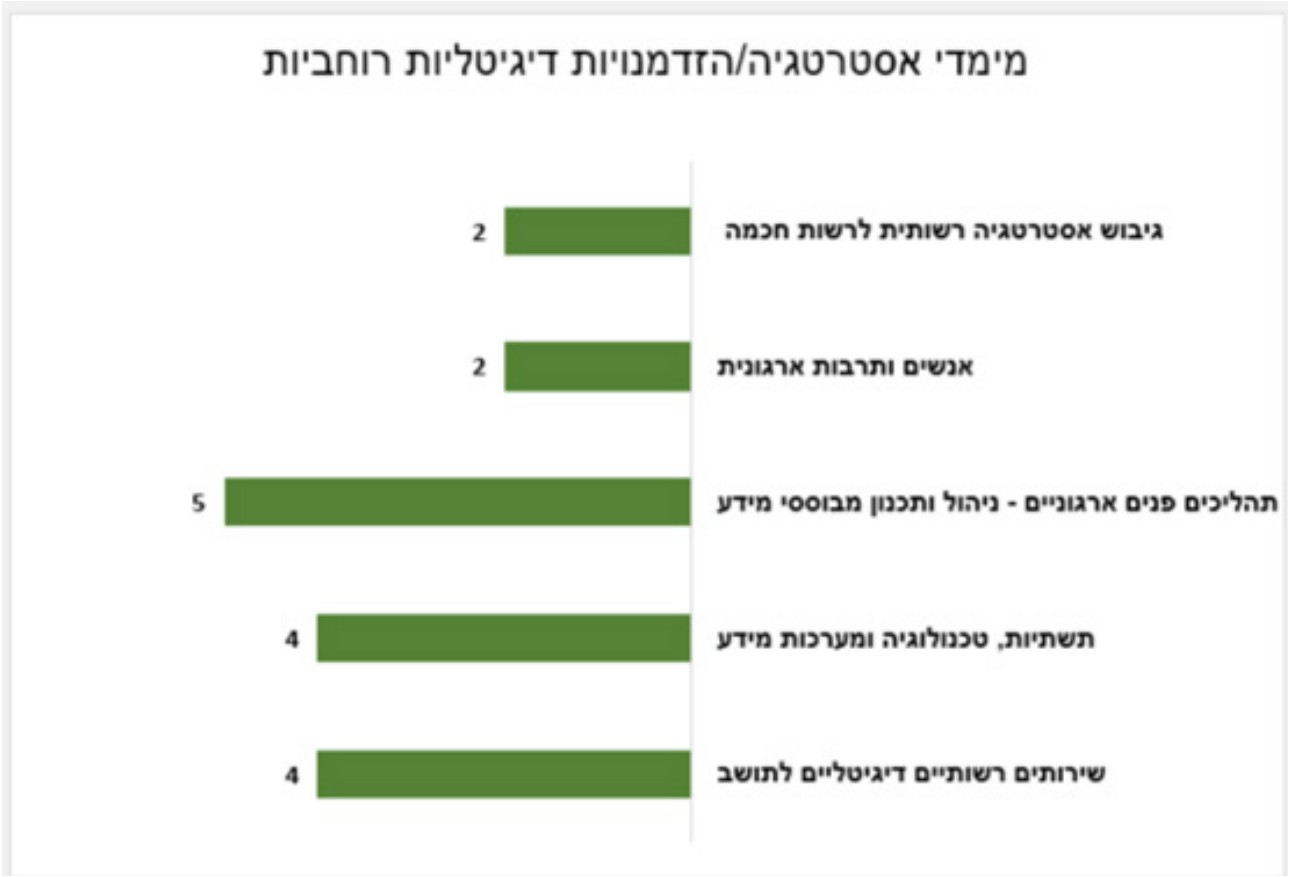
במסגרת עבודת המיפוי והכנת התוכנית האסטרטגית, התבצעו ראיונות סקירה בקרב אנשי מפתח באגפי העירייה השונים. בכל אגף נסקרו נושאי הליבה, תהליכי העבודה המרכזיים והיבטי הקשר עם התושב הרלוונטיים לכל אגף . בנוסף, הושם דגש על איתור תהליכי דיגיטציה ושירותים מקוונים שהאגף/מחלקה כבר משתמש בהם, או מתכנן לעשות כן, וביחס לכל האמור אותרו ההזדמנויות הדיגיטליות הרוחביות הנכונות לכלל העירייה, וכן ההזדמנויות המקומיות הנכונות ברמת האגף/מחלקה. ניתן לחלק את ההזדמנויות הדיגיטליות לשתי קטגוריות: הזדמנויות דיגיטליות רוחביות בעירייה, והזדמנויות דיגיטליות מקומיות.

6.2.1. הזדמנויות דיגיטליות רוחביות בעירייה

על מנת להשיג את יעדי הרשות המתוארים בסעיף הקודם, וקידומה של הרשות לעבר מצב של רשות חכמה מכוונת תושב, על הרשות לבצע מספר פעולות הנגזרות מהרצון לשיפור בכל אחד מממדי האסטרטגיה שעל פיהם נבחנה הרשות, ומקדמת את יעדי העירייה ברמה האסטרטגית.

על פי הטבלה המתוארת בסעיף הערכת מצב קיים, בכל אחד מממדי האסטרטגיה יש לבצע שיפור בעזרת פעולות רשותיות שיביאו לסגירת הפער ולקידום הטרנספורמציה הדיגיטלית.

הגרף הבא ממחיש את מספר הפעולות הרשותיות הנדרשות בכל אחד מממדי האסטרטגיה על מנת לעמוד ביעדים:



איור 6 - מימדי האסטרטגיה אל מול מפת הזדמנויות/משימות הטבלה הבאה מתארת את הפעולות הרשותיות

הדרושות למימוש האסטרטגיה, בהתייחסות להיבטים הבאים:

- קישור לממד האסטרטגי הרלוונטי
- מדדים לביצוע
- אחריות
- רמת מורכבות

להלן טבלה המפרטת את המלצות הביקורת:

טבלה 19 - משימות רשותיות

ממד אסטרטגי	משימות	תיאור	רמת מורכבות	מדדים אפשריים לביצוע
גיבוש אסטרטגיה רשותית לרשות חכמה	הקמת ועדת היגוי ייעודית לקידום חדשנות רשותית וגיבוש אסטרטגית ניהול מידע דיגיטלי	על הועדה לכלול הנהלה בכירה, והיא תשמש ככלי ניהול ובקרה בהפיכת הרשות לרשות דיגיטלית מלאה	נמוכה	הקמת הועדה וכינוסה בטווח זמן של עד 30 יום מפרסום תוכנית האב האסטרטגית
גיבוש אסטרטגיה רשותית לרשות חכמה	תכנית רשות חכמה - הכנה ואישור של תכנית סדורה על פי תוכנית האב האסטרטגית	הדברים הבאים: **1.** חזון דיגיטלי רשותי **2.** מיפוי המיזמים הדיגיטליים הרשותיים הנמצאים בתהליך היום **3.** הגדרת מדיניות רשותית ואסטרטגיית ניהול מידע • הנושאים שעליהם תאסוף המועצה מידע (ואם יהיה איכותני או כמותי) • מועדי איסוף המידע (איסוף תקופתי או זמן אמת) • אופן איסוף המידע (סנסורים, פנייה מקוונת, מאגרי מידע, ראיונות) • זהות האוספים (אזרחים, בעלי תפקיד, מומחה ידע, עיבוד ושימוש במידע) • נגישות למידע (מי רשאי לצפות, איך ומתי ומה יהיה אופי השיתוף בין מחלקות שונות, גופים אחרים או הציבור • בעלות על המידע (מי רשאי לערוך, לשנות ולעבד) • ניהול המידע (מי ינהל, איך יתבצע תיקוף מידע, איך יישמר ועל ידי מי, איך תשמר פרטיות "ספקי המידע" על פי החוק, בטחון המידע, ושרידותו) **4.** יצירת חיבור דיגיטלי בין המערכות הקדמיות (ממשק עם התושב) ומערכות הליבה הפנים ארגוניות **5.** **בניית מדדי הצלחה (KPIs) -** יעדים מדידים שיוכלו למדוד את התקדמות התוכנית לאורך זמן	גבוהה	**1** תכנית מאושרת ומתוקצבת **2.** מדדי הצלחה (KPIs) - יעדים מדידים שיוכלו למדוד את התקדמות התוכנית לאורך זמן
אנשים ותרבות ארגונית	יצירת מטריצה ארגונית של מערכות הליבה הקיימות אל מול סטטוס ההכשרה של העובדים בכל מערכת	**1.** יצירה וביצוע סקרים פנימיים ברשות להבנת נקודות החולשה **2.** חידוש הדרכות עובדים מול ספקי מערכות קיימות	נמוכה	**1.** ניהול מעקב מסודר של הדרכות פנימיות וחיצוניות של עובדים **2.** מדריכים כתובים לשימוש במערכות הליבה **3.** נהלי עבודה מחלקתיים
אנשים ותרבות ארגונית	יצירת מדריכים כתובים/סרטוני הדרכה לתושב ולעובדי המועצה	ייעשה על פי מיפוי של תהליכים מול התושב בכל אגף/מחלקה. ישנם כיום בשוק פלטפורמות מעולות שיודעות להתלבש על מערכות המידע הקיימות ולייצר מדריכים מדהימים שהופכים את המעבר הדיגיטלי של הארגון לאפשרי	בנונית	פעולות המצריכות הכנסת מידע על ידי התושב באתר/אפליקציה ופעולות של העובדים בתוך מערכות הליבה ילוו במדריך כתוב/וידאו או שניהם
תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע	ביצוע סקרי עומק רשותיים לצורך הגדרת צורכי הליבה של בעלי העניין	חלק זה מהווה בסיס רחב לגיבוש המדיניות הרשותית לניהול המידע. יש לבחון באיזו פלטפורמה יתבצעו הסקרים וניתוח התשובות עליהם, במידה כזו שהערך שייצא מפעולה זו יהיה גבוה. יש לתכנן את הסקרים כל שיהיו חלק אינטגרלי במערכות	בנונית	**1.** מיפוי בעלי ענין **2.** הגדרת צורכי ליבה והגדרת סדרי עדיפויות לטיפול בהם **3.** סקרי שבעות רצון בעזרת כלים דיגיטליים קיימים (אתר, אפליקציה, שירותים דיגיטליים אחרים)

מימד אסטרטגי	משימות	תיאור	רמת מורכבות	מדדים אפשריים לביצוע
תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע	עמידה בתאימות GDPR/תקנות הגנת הפרטיות (אבטחת מידע), תשע"ז-2017	יש להשקיע תשומות ב: **1)** כתיבת נהלים מסודרים לכלל הרשויות באשכול **2)** רישום מאגרי המידע **3)** הטמעת נהלים **4)** לווי יישום ואכיפת הנהלים	בנונית	**1.** נוהל אשכולי מסודר של ניהול מידע בעמידה בתקני אבטחת המידע המעודכנים ביותר **2.** ליווי יישום ואכיפה
תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע	אפיון ויישום מערכת חווית לקוח/תמונת לקוח 360	**1.** יצירת מסד נתונים חי על אוכלוסיית התושבים במועצה **2.** יצירת פלטפורמה דיגיטלית רוחבית ואחידה לניהול כל האינטראקציות של תושב-מועצה במקום אחד **3.** ניהול מידע עדכני ובזמן אמת על התושב **4.** ניתוב כל ערוצי התקשורת עם התושב, כולל ערוצי התקשורת הפנימיים בצוך המועצה לתמונת תושב אחודה ומלאה **מטרת הרשות היא להגיע למצב שבו התושב הפונה לרשות, בכל דרך או אמצעי (טלפון, אתר אינטרנט ,** Mobile**, שיחה פרונטלית עם בעל תפקיד ברשות) יראה לפניו התנהגות זהה של הרשות , יישום מדיניות אחידה לגבי משמעות ההכרות עמו, תהליכים שאותם הוא עובר מול הרשות , היסטוריית התושב וכו'. התושב אינו רואה טכנולוגיות שונות, ומצפה לאינטגרטיביות והומוגניות מלאה**	גבוהה	**1.** מסמך אפיון מערכת ניהול לקוחות **2.** החלטה על מערכת טכנולוגית לניהול תמונת לקוח **3.** שילוב של המערכת כחלק אינטגרלי מהפלטפורמה הטכנולוגית שנבחרת בתוכנית הרשות החכמה
תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע	פיתוח יכולות BI	**1)** יצירת תמונת נתונים אמיתית על סמך נתוני אמת ממערכות הליבה והממשקים לתושב **2)** פיתוח מתודולוגיות ניהוליות סביב יכולות הצגת המידע ושיפור מתמיד של מדדים ויכולות אלו **מערכת** BI **אינה** Stand Alone**, אלא מערכת המסתמכת על בסיסי הנתונים הקיימים של המועצה**	בינונית	**1)** Dashboards ברמת המחלקה/אגף **2)** Dashboard ניהולי לשימוש הנהלה בכירה (ראש המועצה)
תהליכים פנים ארגוניים - ניהול ותכנון מבוססי מידע	שיפור ועיצוב מערכות המידע בהתאמה לתהליכים ושירותים דיגיטליים	מיפוי של תהליכי העבודה הקיימים היום מקצה לקצה מנקודת מבטם של התושבים ועובדי המועצה: **1.** מיפוי תהליכי עבודה פנימיים של עובדי המועצה וזיהוי נקודות מפתח עיקריות בהן יש צורך בהקלדה, הדפסה, חתימה פיזית או העברת מידע ותיקים באופן פיזי 2. עיצוב תהליך עבודה רצוי על-בסיס תחומי הליבה של המשרד: רישום, בקרה, פיקוח אכיפה, וכן תהליך שיפור מתמיד והתאמה מתמשכת למערכות הליבה	בינונית	**1.** רשימת תהליכי עבודה ארגוניים **2.** מיפוי תשומות ונקודות מפתח בכל תהליך
תשתיות, טכנולוגיה ומערכות מידע	איפיון, בחירה ויישום פלטפורמה דיגיטלית לניהול מסמכים	בחירת פלטפורמה דיגיטלית לניהול מסמכים במועצה, שתשתלב במהלכי הטרנספורמציה הדיגיטלית של המועצה, ותביא יכולות גבוהות של ניהול מידע וידע ארגוני העומדים בדרישות הארגוניות של אבטחת מידע, ותהווה ארכיון ארגוני מלא בשימוש פעיל של כל מחלקות/אגפי המועצה	בינונית	**1.** יצירת אינדקס ארגוני מוגדר ומוסכם של שמירת מסמכים **2.** יכולות חיפוש מתקדמות **3.** אינטגרציה מלאה של פלטפורמת ניהול המסמכים לכלי העבודה הבסיסיים של בעובדים (כל יישומי ה Office) **4.** ניהול פרויקט הסבת המידע הקיים היום בשרתי המועצה ובתחנות העבודה לתוך הפלטפורמה
תשתיות, טכנולוגיה ומערכות מידע	איפיון תשתיות מיחשוב בהתאם לצרכי תכנית רשות חכמה	יש לבצע חשיבה על פתרון תשתיתי כולל. יש לבצע מיפוי צרכי מחשוב על פי תוכנית רשות חכמה ובדיקה מדוקדקת של עלויות ותועלות של פתרונות שונים ב Cloud ובפתרונות On-Premise או באמצעות פתרון משולב. החשיבה על הפתרון צריכה לקחת בחשבון עלויות עכשוויות בפתרון הקיים מול עלויות עתידיות בפתרונות אפשריים והתועלת הארגונית לכל אחד מהפתרונות העתידיים האפשריים. איפיון התשתיות ייעשה בראייה עתידית אל מול המצב העתידי שהרשות רוצה להיות בו, וייקח בחשבון את המצב הקיים כיום למען חסכון בעלויות	בנונית	**1.** מסמך אפיון תשתיות על סמך תוכנית רשות חכמה **2.** תכנית מאושרת לביצוע על פי אפיון **3.** על פי איפיון, הסבת מידע רשותי קיים ממערכות קיימות למערכות המנוהלות בענן (תיבות דואר, מידע רשותי כולל) **4.** הטמעת פתרון ניהול מסמכים הכולל ניהול ארכיון דיגיטלי בענן **5.** החלטה על מבנה ניהול המידע , הרשאות וכתיבת נהלי עבודה בניהול המידע **6.** הגדרת תהליכי אישור שונים המנוהלים במערכות המידע

מימד אסטרטגי	משימות	תיאור	רמת מורכבות	מדדים אפשריים לביצוע
תשתיות, טכנולוגיה ומערכות מידע	ניהול נכסים דיגיטלי - יצירת תיק נכס	על הרשות להגדיר (גזברות/גבייה/הנדסה) מה צריך להכיל תיק נכס. כמו כן התיק צריך להיות מנוהל בתוך המערכות הקיימות של הרשות ולהיות חשוף בצורה שתחליט עליה המועצה לתושב עצמו. בנוסף יש לפעול להפיכת כל המסמכים בתצורת Hard Copy לדיגיטליים, ואיסוף המסמכים הרלוונטיים לכל נכס מהמערכות הפועלות היום		**1.** תיק נכס יכלול את כל המסמכים/שרטוטים/אישורים רלונטיים **2.** התושב יוכל להיכנס לתיק הנכסים שלו בתחומי הרשות
תשתיות, טכנולוגיה ומערכות מידע	איפיון, בחירה ויישום פלטפורמה דיגיטלית לניהול פרויקטים	הדגש במערכת ניהול פרויקטים הוא אגפי ההנדסה והגזברות, בשילוב כלל אגפי/מחלקות המועצה. יש לשים דגש רב על ממשקים למערכת הכספים של המועצה בחיבור מלא לניהול התקציבים הרגילים והתב"רים, ולמערכות חיצוניות איתם עובד האגף בכל נושאי הבינוי והרישוי. בנוסף, על המערכת להיות בממשק מלא עם מערכת הGIS		**1.** מסמך איפיון מלא **2.** בחירה והטמעת מערכת לניהול פרוייקטים **3.** ממשק מלא בין מערכת/ות ניהול המכרזים למערכת המנהלת את התקציב
שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב	שדרוג האתר לתמיכה בתהליכים עסקיים ושירותים דיגיטליים של הרשות לרווחת התושב	**1.** יש לייצר יכולת ניטור ובקרה על המדדים העיקריים שייקבעו בתוכנית הרשות החכמה **2.** יש לפעול להעמקת האינטגרציה בין פעולות התושב באתר ובאתרי המשנה ובין מערכות הליבה הארגוניות **3.** יש להמשיך ולפעול להגברת פעילות התושבים באתר על ידי הטמעת שירותים דיגיטליים לרווחת התושב		**1.** אחוז כניסות לאתר ביחס לכלל האוכלוסייה **2.** שירות מקוון בשפה שאינה עברית באתר **3.** יכולת דיווח למוקד בשגרה/חירום **4.** טפסים מקוונים באתר במספר מחלקות רשותיות על פי תוכנית רשותית **5.** אפשרות לתשלום מקוון באתר בלפחות שתי מחלקות רשותיות **6.**הנגשה דיגיטלית של שירותים חיוניים באתר/ אפליקציה מותאמים לאזרח בהתאם למיקום/גיל/צרכים
שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב	יצירת אזור אישי לכל תושב של הרשות באתר האינטרנט/ אפליקציה	מטרתו המרכזית של הקמת האזור האישי לתושב הוא בניית האמון, העלאת התדמית, הגברת השקיפות ושיקוף היכולות הטכנולוגיות הפנימיות של המועצה לטובת התושב. מהצד השני, אזור אישי לתושב ואיפשור ביצוע פעולות בצורה מאובטחת תוך הגנה ושמירה על פרטיות התושב ופעולותיו, ייתרמו רבות לייעול העבודה הפנימית במערכות המועצה ברמת מזעור טעויות ואינטגרצית מידע על תושבים בין מחלקות והטמעה טובה יותר של שירותים דיגיטליים לרווחת התושבים לרשות חכמה		**1.** התושב יוכל לברר את מצב החשבון ברשות 2. התושב יוכל לברר על תשלומי חובות לרשות **3.** התושב יוכל לבצע תשלומים שונים באופן מקוון (חינוך, ארנונה כבסיס) **4.** התושב יוכל לברר על רשימת נכסים ונתוני צריכת מים **5.** התושב יוכל לקבל מידע עירוני לדואר האלקטרוני 6. התושב יוכל לברר על דוחות חנייה 7. התושב יוכל לפנות למוקד העירוני ולקבל סטטוס על פניות פתוחות
שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב	פיתוח מתודולוגית תמיכה דיגיטלית מבוססת בינה מלאכותית (AI)	יצירת חיבור בין שאלות תושבים בכל הפלטפורמות הדיגיטליות של הרשות. יש פתרונות כאלה בתוכנות מדף. יש לעשות עבודה של אפיון ובדיקת פתרונות קיימים המשלבים מענה אנושי ו ChatBot שאפשר להתאים אותם לעבודת הרשות. יתרונות: **1.** מענה מיידי על פי תבניות אינו תלוי בכח אדם **2.** מענה מהיר ויעיל לשאלות פשוטות ושכיחות **3.** הורדת טעויות אנוש למינימום **4.** הפצת הודעות על פי תהליכים מוגדרים מראש		**1.** חיבור לערוצי התקשורת השונים בין התושב למועצה (כמו אתר המועצה, אפליקציה לתושב ופלטפורמות חברתיות כמו Facebook) **2.** שיפור מדדי שביעות רצון תושבים **3.** פלטפורמה אפשרית לשאלות ותשובות רשותי
שירותים רשותיים דיגיטליים לתושב	אפיון ופיתוח שירותים מתוך תפיסת צרכי הלקוח	**1.** מיפוי השירות הקיים בחלוקה לאגפי/מחלקות המועצה וניתוח פעילות התושבים מול השירותים הקיימים **2.** עיצוב תהליכי שירות מתקדמים לפעילויות נבחרות בשיתוף דמויות מפתח במועצה ובעלי עניין (תושבים) **3.** יצירת תוכנית יישום ,הטמעה, והדרכה של אוסף השירותים הדיגיטליים הנבחרים **4.** ניהול וליווי הפרויקט **5.** ניטור ובקרת השירותים הדיגיטליים (הן בצד פעילות התושבים והן בפן פעילות עובדי המועצה)		**1.** הגדלת מספר השירותים הדיגיטליים הכולל ובחלוקה לאגפים **2.** הקטנת תשומות העבודה על פעילויות שאינן מכוונות לקוח **3.** מדידה כמותית של עלות השירות ושיפור מתמיד בחסכון בעלויות

6.2.2. המלצות אגף שירותים חברתיים

- שקיפות לתושבים - לקוחות הרווחה יראו את התיק האישי שלהם, עם כל המסמכים, ההמלצות. לבן אדם יש זכות לראות את הערכותיו הפסיכו-סוציאליות (מלבד מסמכים חסויים ע"פ דין)

משאבי אנוש

- שידרוג תהליכי עבודה במערכת הנוכחות - כל מנהל אגף יערוך תיקונים בנוכחות בתוך מערכת הסינריון
- שיפור תהליכי השמה דרך אתר האינטרנט - השמה עם לינק לשליחת קורות חיים באתר
- שיפור דוקומנטציה דיגיטלית תיקי עובדים - תיק אישי סרוק וממוחשב עם גישה לעובד (לא רק תלושי שכר)
- שיפור השירות לעובדים - הגשת תלונות עובדים בצורה דיגיטלית
- פיתוח פורטל פנימי לעובדי העירייה, כולל יצירת ניוזלטר פנים ארגוני - עדכון כוח אדם ברמה דו שבועית - חודשית
- יצירת יכולת לתהליך טופס טיולים דיגיטלי

אגף הנדסה/מחלקת GIS

- שיפור השירות לתושב - שליחת הודעות SMS לתושבים בעקבות התקדמות סטטוס בקשות להיתר
- שיפור השירות לתושב - הנגשת מפה אינטראקטיבית של ה GIS

מנכ"ל העירייה

- שימוש נרחב ומקיף באפליקציה לנייד, המכילה את כל השירותים הרלונטיים לתושב
- מערכת מצלמות נוספת שתתמקד בנושא פיזור אשפה
- מערכת בקרה על צי הרכב התפעולי (הכיוון הוא מערכת איתוראן)

תעשייה/רישוי עסקים

- שימוש נרחב ביכולות מערכת ה GIS, שילוב יכולות Google Street
- שימוש נרחב בתוכנה לניהול משימות ומעקב פרויקטלי

אגף בטחון

- שיפור התשתיות והמערכות התומכות בנושא החירום (ציפייה לסעיפים תקציביים לתשתיות ותחזוקה)
- שיפור משמעותי של כל נושא התקשורת במקלטים העירוניים, כולל, יצירת יכולת של פתיחה ונעילה מרחוק באמצעות wifi של מקלטים
- יצירת מאגר מידע עדכני על כל התושבים לצורכי שוטף וחירום, כך שבמערכת המוקד תתאפשר יכולת זיהוי תושב אוטומטי במערכות ה CRMשיא

יעוץ משפטי

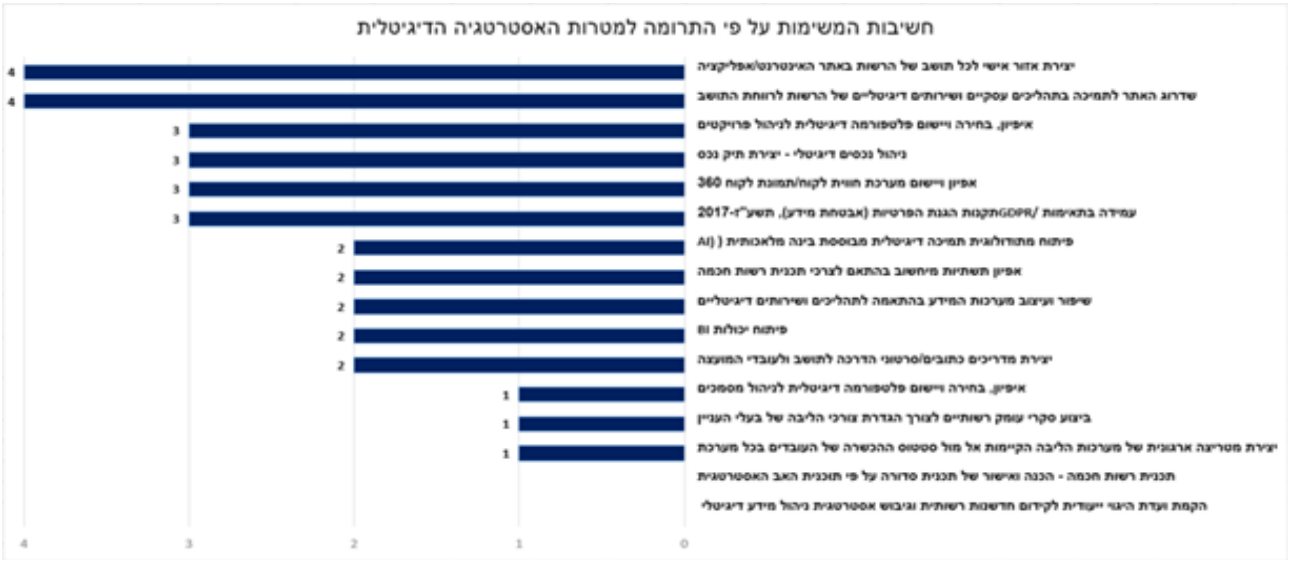
- יצירת מנגנון תזכורות לפעולות הדרושות באמצעות מייל.
- מערכת מתכללת לשירותי מיקור חוץ

חינוך

- יצירת ממשקי מידע חיים בין מערכות הליבה למערכות המידע של בתי הספר
- צפייה במערכות ניהול בתי ספר (תוכנית אסוף)

6.3. המלצות ואבני דרך ביישום התוכנית

התרשים הבא מייצג המחשה גרפית את חשיבות יישום ההזדמנויות הרוחביות הנגזרות מהתכנון האסטרטגי, על פי מידת תרומתן ליעדי הרשות והתושב כפי שהוצגו בסעיף 6.1 (מטרות האסטרטגיה הדיגיטלית). מימין, מתוארות הפעולות/הזדמנויות אותן צריכה לבצע הרשות, ולצידן רמת ההשפעה על מטרות האסטרטגיה הדיגיטלית, כלומר מספר המטרות הכולל אותו מקדמת כל פעולה/הזדמנות. ניתן להסיק אם כן כי ה פעולות שמקדמות מספר מטרות אסטרטגיות אלה הן פעולות שיש לתת להם משקל גבוה בתיעדוף הפעולות הרשותי בהתקדמות הרשות לעבר המטרה של רשות דיגיטלית מלאה



איור 7 - תרומת משימות למטרות אסטרטגיה דיגיטלית

6.4. מקורות מימון חיצוניים אפשריים

אחת ממטרות הפרויקט היא ליצור תמונה ברורה מתוך הסתכלות רחבה על מקורות מימון אפשריים מחוץ לתחומי הרשות. אחד המקורות המרכזיים למימון חיצוני בנושא הדיגיטלי הוא שימוש מושכל ביכולת לקבל מימון חיצוני מגורמים ממשלתיים בצורה של קולות קוראים רלוונטיים מהמשרד לשוויון חברתי.

קול קורא # 1 – המשרד לשוויון חברתי – אוגוסט 2017

נושא: בקשות לתמיכה בעבור הקמה, שדרוג, תחזוקה וניהול תוכן של אמצעים דיגיטליים. (להלן תמיכה #1)

מטרה: התמיכה תינתן לרשות מקומית בעבור הקמה, שדרוג, תחזוקה או ניהול תוכן של אמצעים דיגיטליים בנושאים הבאים:

אמצעים דיגיטליים לשיפור השירות לאזרח – הקמת אתר אינטרנט ותפעולו, הפעלת אמצעי נוכחות וקשר עם התושבים ברשת חברתית והקמת מערכת לניהול פניות תושבים

אמצעים דיגיטליים לניהול תהליכי ליבה – כפי שתבחר הרשות המקומית מתוך רשימת אמצעים דיגיטליים למערכות הבאות:

- מערכת מידע גיאוגרפי (GIS)
- מערכת ניהול פרויקטים מקושרת תקציב
- ניהול מערך הפיקוח ברשות המקומית
- ניהול השירות הווטרינרי
- מערכת בינה עסקית (BI)
- מערכת רישוי עסקים
- מערכת ניהול אישורי בנייה וועדת תכנון מקומית
- מערכת ניהול מסמכים וארכיב
- מערכת ניהול רכש ומכרזים
- מערכת לניהול דואר אלקטרוני ברשות
- מערכת ניהול ידע
- מערכת שיתוף ציבור ומעורבות תושבים
- מערכת לטיוב ולפתיחת מאגרי מידע לציבור

הערות הביקורת:

יש לעקוב ולמלא אחר קולות קוראים וגיוס תקציבים

להלן פריסת התקצוב השנתית האפשרית המקסימלית של קריית שמונה על פי הפרמטרים בקול הקורא זה:

טבלה 20 - קול קורא 1 - הערכת תקציב מישראל דיגיטלית

סוג תקצוב	2018	2019	2020	סה"כ תקציב
אתר אינטרנט	67,500	31,500	24,750	123,750
פייסבוק/מייל	17,993	13,994	10,996	42,983
פניות תושבים	71,993	13,994	10,996	96,983
סכום כולל לפני מערכות ליבה	**263,716**			
מערכות ליבה	36,284			36,284
תקציב מקסימלי לרשות	**193,770**	**59,489**	**46,741**	**300,000**

העירייה הגישה בקשת תקצוב כרשות גדולה בדרגה סוציו אקונומית מס׳ 5. **(לא הועברו לידינו פרטי מידע על הגשות אלו)**

קול קורא # 2 - המשרד לשוויון חברתי - אוגוסט 2018

הגשה בשני מסלולים:

1. תמיכה בפעילות של רשות מקומית בודדת **(להלן תמיכה #2/1)**
2. תמיכה בפעילות של מקבץ רשויות - באמצעות רשות מובילה או באמצעות אשכול (להלן תמיכה #2/2)

הפרמטרים המשפיעים על גובה התקציב הניתן הן גודל הרשות לפי פרמטרים קבועים מראש (גדולה או קטנה), וכן הדירוג הסוציו אקונומי של הרשות על פי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

מסלול א׳ רשות בודדת

מטרה: תכנון, הקמה, שדרוג, תפעול ותחזוקה של עד שלושה מיזמים דיגיטליים מתקדמים מתוך הרשימה

גובה התקציב: עבור רשות מקומית המשתייכת לקבוצה 1 (עד 20 אלף תושבים) - עד 500,000 ₪.

הערה: ניתן להקצות עד 20% מתקציב ההוצאות שיוגש (לכל מיזם) לצורך ניהול המיזם ו/או ייעוץ, אפיון ותכנון באמצעות מיקור חוץ.

להלן פריסת התקצוב השנתית האפשרית לקריית שמונה על פי הפרמטרים בקול הקורא זה למסלול א׳:

טבלה 21 - קול קורא 2 - הערכת תקציב מישראל דיגיטלית

סוג המסלול	2019	2020	2021	סה,כ
מסלול א (עד שלושה מיזמים)	125,000	125,000	125,000	**375,000**

מסלול ב׳ מקבץ רשויות:

מטרה: תכנון, הקמה, שדרוג, תפעול ותחזוקה של מיזם דיגיטלי אחד מתקדם מתוך הרשימה

גובה התקציב: עבור רשות מקומית המשתייכת לקבוצה 1 (עד 20 אלף תושבים) - עד 200,000 ₪.

הערות:

הסכום שלמעלה מתאר את תקצוב הרשות החיצוני (בלי Matching).

הסכום הסופי של הפרויקט במסלול זה ייקבע לפי סכימה של הסכומים המרביים להם זכאית כל אחת מהרשויות המקומיות משתפות הפעולה **אך לא יותר מ-4 מיליון ש"ח למיזם.**

ניתן להקצות עד 20% מתקציב ההוצאות שיוגש (לכל מיזם) לצורך ניהול המיזם ו/או ייעוץ, אפיון ותכנון באמצעות מיקור חוץ.

המיזמים הדיגיטליים הנתמכים:

- מערך תפעול וקבלת החלטות מבוסס מערכות מידע גיאוגרפית (GIS)
- מערך שיתוף ציבור לתמיכה בתהליכי קבלת ההחלטות על-ידי הרשות המקומית
- הנגשת משאבים של הרשות המקומית לשימוש הציבור - מבני ציבור וכו׳
- תאורה חכמה
- מערכת לניהול פרויקטים
- כלים מבוססי מידע לתמיכה בתהליכי קבלת החלטות על-ידי הרשות המקומית
- פורטל כלים דיגיטליים לסיוע לעסקים
- מערכת שליטה ובקרה רשותית
- חניה חכמה
- ניהול, תפעול ופיקוח על תהליכים ונכסים רשותיים
- מערך שירות דיגיטלי אחוד לניהול הקשר והשירות לתושב
- ניתוח וידאו ("וידיאו אנליטיקס")
- חינוך דיגיטלי

(לא הועברו לידינו פרטי מידע על הגשות אלו)

6.5. המלצות הביקורת לתוכנית מפורטת קביעת זמנים

זוהי מפת הדרכים המומלצת ע"י הביקורת, בדגש על תכנון סדר הפעולות/הזדמנויות הרשותיות ושילוב של אבני דרך בנקודות קריטיות לאורך הביצוע. התוכנית האסטרטגית הכתובה במסמך זה תהיה מלווה בכלי Excel שישמש את המובילים הדיגיטליים וועדת ההיגוי:

טבלה 22 - תוכנית התקדמות

#	פעולות/הזדמנויות	משך זמן פעילות ממולץ
T1	הקמת ועדת היגוי ייעודית לקידום חדשנות רשותית וגיבוש אסטרטגית ניהול מידע דיגיטלי	14.00
T2	תכנית רשות חכמה - הכנה ואישור של תכנית סדורה על פי תוכנית האב האסטרטגית	150.00
M1	**הצגת תכנית רשות חכמה**	
T5	ביצוע סקרי עומק רשותיים לצורך הגדרת צורכי הליבה של בעלי העניין	90.00
T17	אפיון ופיתוח שירותים מתוך תפיסת צרכי הלקוח	90.00
T9	שיפור ועיצוב מערכות המידע בהתאמה לתהליכים ושירותים דיגיטליים	90.00
M2	**הצגת השירותים הדיגיטליים הנבחרים/חדשים**	
T11	אפיון תשתיות מיחשוב בהתאם לצרכי תכנית רשות חכמה	120.00
T6	עמידה בתאימות GDPR/תקנות הגנת הפרטיות (אבטחת מידע), תשע"ז-2017	120.00
M3	**הצגת מסמכי איפיון תשתיות מיחשוב/הגנת הפרטיות**	
T7	אפיון ויישום מערכת חווית לקוח/תמונת לקוח 360	180.00
M4	**מסמך איפיון מערכת תמונת לקוח 360**	
T14	שדרוג האתר לתמיכה בתהליכים עסקיים ושירותים דיגיטליים של הרשות לרווחת התושב	90.00
T15	יצירת אזור אישי לכל תושב של הרשות באתר האינטרנט/אפליקציה	90.00
M5	**תיק תושב בסיסי באתר האינטרנט**	
T16	פיתוח מתודולוגית תמיכה דיגיטלית מבוססת בינה מלאכותית (AI)	60.00
T4	יצירת מדריכים כתובים/סרטוני הדרכה לתושב ולעובדי המועצה	60.00
M6	**הטמעת מתודולוגיית AI בתוך אתר האינטרנט + מדריכים כתובים/סרטונים**	
T10	איפיון, בחירה ויישום פלטפורמה דיגיטלית לניהול מסמכים	90.00
M7	**הצגת מסמך איפיון לניהול מסמכים**	
T3	יצירת מטריצה ארגונית של מערכות הליבה הקיימות אל מול סטטוס ההכשרה של העובדים בכל מערכת	30.00
T8	פיתוח יכולות BI	60.00
M8	**הצגת פלטפורמת BI למועצה**	
T12	ניהול נכסים דיגיטלי - יצירת תיק נכס	180.00
T13	איפיון, בחירה ויישום פלטפורמה דיגיטלית לניהול פרויקטים	90.00
M9	**הצגת מסמך איפיון פלטפורמה לניהול פרויקטים**	

הערות הביקורת: ניהול תוכנית זו צריכה להיות

6.6. נספח 1 - טבלת עמדות עבודה

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נספחים

דו"ח ביקורת

מיחשוב ודיגיטציה

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

כפי שהתקבלו ממיפוי שערך מנהל המיחשוב

מחלקה	OFFICE	WIN	CPU	RAM	עמדות עבודה
אולם ישיבות	2013	7	I3-150	2G	1
אולם ישיבות (סה"כ)					1
בטחון	2010	7	I5-4570	4G	1
			I5-4590s	4G	1
	2013	7	I5-6600	4G	1
		10	I7-8700	8G	1
בטחון (סה"כ)					4
ביטוחים	2010	7	I5-4590	4G	1
ביטוחים (סה"כ)					1
גזברות	2013	7	I3-4150	4G	1
		10	I7-6700	8G	1
	2016	10	I3-4150	8G	1
גזברות (סה"כ)					3
דואר	2010	7	E-2180	2G	1
דואר (סה"כ)					1
דובר העירייה	2010	7	I7-4150	4G	1
		10	I7-8700	8G	1
דובר העירייה (סה"כ)					2
הנדסה	2010	7	I5-4590	4G	1
				8G	1
			I7-4790	8G	6
	2013	7	I3-4180	8G	1
			I7-4790	8G	2
		10	I7-4790	8G	1
			I7-8700	8G	2
	2016	10	I7-8700	8G	1
			I7-9700	8G	1
הנדסה (סה"כ)					16
הנח"ש	2013	7	I3-3240	4G	1
			I5-4590	4G	1
		10	I5-6500	6G	1
			I7-6700	8G	1
			I7-8700	8G	1
	2016	10	I5-6500	8G	1
הנח"ש (סה"כ)					6
הנח"ש-רכש	2013	10	I7-8700	8G	1
					1
וועד	2016	10	I7-8700	8G	1
וועד (סה"כ)					1
חינוך	2010	7	E-5400	4G	1
			I3-3240	4G	1
			I5-650	4G	1
	2013	7	I3-4150	4G	1
		10	I5-7500	8G	5
			I7-8700	8G	1
	2016	10	I5-7500	4G	1
				8G	1

מחלקה	OFFICE	WIN	CPU	RAM	עמדות עבודה
חינוך (סה"כ)					12
חירום הנדסה	2016	10	I7-8700	8G	3
חירום הנדסה (סה"כ)					3
חירום הפעלה	2010	7	I5-4590	4G	2
	2013	10	I7-8700	8G	1
חירום הפעלה (סה"כ)					3
חירום חינוך	2016	10	I7-8700	8G	2
חירום חינוך (סה"כ)					2
חירום לוגיסטיקה	2010	7	I5-4590	4G	5
חירום לוגיסטיקה (סה"כ)					5
חניה	2010	7	I3-4160	4G	1
	2013	10	I7-8700	8G	1
חניה (סה"כ)					2
יועץ משפטי	2010	7	E2180-	2G	1
	2013	7	I5-6600	4G	1
		10	I7-8700	8G	1
יועץ משפטי (סה"כ)					3
לוגיסטיקה	2016	10	I7-8700	8G	2
לוגיסטיקה (סה"כ)					2
לשכת ראש העיר	2013	7	I3-3220	4G	1
			I5-6500	4G	1
		10	I3-4160	4G	1
			I7-8700	8G	1
לשכת ראש העיר (סה"כ)					4
מבקר העירייה	2010	7	I3	3G	1
	2013	10	I7-8700	8G	1
מבקר העירייה (סה"כ)					2
מוקד חירום(מזי-רווחה)	2016	10	E5500	4G	1
			I5-6600	4G	1
			I7-8700	8G	2
מוקד חירום(מזי-רווחה) (סה"כ)					4
מזכירת סגן	2010	7	E6550	4G	1
מזכירת סגן (סה"כ)					1
מחשב נוסף	2016	7	(blank)	(blank)	1
מחשב נוסף (סה"כ)					1
מטמון	2016	10	I3-6100	4G	1
			I7-8700	8G	1
מטמון (סה"כ)					2
מנגנון	2010	7	I5	4G	1
		10	I7	8G	1
	2013	10	I7-6700	8G	2
מנגנון (סה"כ)					4
מנכ"ל	2013	10	I5-4590	11G	1
			I5-6500	8G	1
מנכ"ל (סה"כ)					2
מנכ"ל (409)	2013	10	I7-8700	8G	1
מנכ"ל (409) (סה"כ)					1
מרכז לאלימות	2010	7	I3-4150	4G	1
	2016	10	I7-8700	8G	2

מחלקה	OFFICE	WIN	CPU	RAM	עמדות עבודה
מרכז לאלימות (סה"כ)					3
מרכז לגיל הרך	2016	10	I3-7100	8G	1
			I5-7500	8G	1
			I5-8500T	8G	1
			I9-9100	8G	1
מרכז לגיל הרך (סה"כ)					4
מרכזיה	2016	10	I7-7700	8G	1
מרכזיה (סה"כ)					1
משפטית	2013	10	I3-4160	4G	1
משפטית (סה"כ)					1
סגן	2010	7	I3-4150	4G	1
	2013	10	I7-8700	8G	1
סגן (סה"כ)					2
סגן אופיר	2013	10	I7-8700	8G	1
סגן אופיר (סה"כ)					1
עוזר מנכ"ל	2016	10	I7-8700	8G	1
עוזר מנכ"ל (סה"כ)					1
עוצמה	2010	7	E2180	4G	1
	2013	8	N2840	4G	2
	2016	10	I5-6500	4G	1
			I7-8700	8G	1
עוצמה (סה"כ)					5
עסקים ותיירות	2013	10	I7-8700	8G	3
עסקים ותיירות (סה"כ)					3
ראש העיר	2013	10	I7-8700	8G	1
ראש העיר (סה"כ)					1
רווחה	2010	7	E2180	2G	1
			E2180	2G	2
			G3220	4G	1
			I34150	4G	1
			I3-4150	4G	8
			I3-4160	4G	1
			I5-6500	4G	5
		10	I3-4150	4G	1
		XP	E2180	2G	1
	2013	7	I5-6600	4G	1
	2016	10	I5-7500	4G	1
				8G	2
			I7-8700	8G	1
רווחה (סה"כ)					26
רישוי עסקים	2010	10	I7-8700	8G	1
	2013	10	I7-8700	8G	1
	2016	10	I7-8700	8G	1
רישוי עסקים (סה"כ)					3
רכש	2010	7	I3-3240	4G	1
רכש (סה"כ)					1
שו"ב ראש העיר	2016	10	I7-8700	8G	1
שו"ב ראש העיר (סה"כ)					1

מחלקה	OFFICE	WIN	CPU	RAM	עמדות עבודה
שירות פסיכולוגי	2010	7	I3-4150	4G	1
			I-34150	4G	1
	2016	10	I7-8700	8G	5
שירות פסיכולוגי (סה"כ)					7
שכר	2013	7	I7-6700	4G	1
שכר (סה"כ)					1
שפע	2010	7	I5-4590	4G	3
	2013	7	I5-6600	4G	1
		10	I5-6600	4G	1
			I5-7500	8G	1
			I7-7700	8G	1
	2016	10	I5-4590s	8G	1
			I7-8700	8G	2
שפע (סה"כ)					10
תובעת עירונית	2013	10	I5-6400	8G	1
תובעת עירונית (סה"כ)					1
מקלט 420	2016	7	I5-650	2G	2
				4G	4
			I5-6600	4G	3
			(blank)	(blank)	1
מקלט 420 (סה"כ)					10
סה"כ עמדות					171

6.7. נספח 2 – רשימת אנשי מפתח לפגישות

#	שם	תפקיד	ההההה ההההה
1	יורם ביטון	מנכ"ל העירייה	mankal@k-8.co.il
2	אורן ירמיהו	מבקר העירייה	mevakerk8@k-8.co.il
3	גבי מלול	מנהל מיחשוב	autom@tiberias.muni.il
4	סיגל כהן	מנהלת אגף חינוך	HIN2@k-8.co.il
5	אופירה ציטרון מלכה	מנהלת אגף הון אנושי	ofira@k-8.co.il
6	אריאל בר יוסף	מנהל המח' המשפטית, יועץ משפטי ותובע עירוני	adv_law@k-8.co.il
7	דקל אריה	מנהל אגף הבטחון	kabatk8@k-8.co.il
8	חנניה כהן	אחראי תקשורת טלפוניה	operator@k-8.co.il
9	מזי מלכה	מנהלת מוקד 106	moked1@k-8.co.il
10	ד"ר שלומית פחימה	מנהלת אגף לשירותים חברתיים	user1@k-8.co.il
11	שני אלדן	מהנדס העיר	shanie@k-8.co.il
12	אינה בורשטיין	מתכננת עירונית ועוזרת המהנדס	innab@k-8.co.il
13	ירדן ארליך	מנהל אגף תעשייה, עסקים ותיירות	m.industry@k-8.co.il
14	פאר לרדו	עוזר א. בכיר לראש העיר וממונה אבטחת מידע	peer@k-8.co.il
15	דורון שנפר	דובר העירייה	dover@k-8.co.il
16	מוטי אזולאי	מנהל מחלקת גבייה	Gviak.8@Gmail.Com
17	ליאת מזרחי	גזברית העירייה	gizbar@k-8.co.il
18	גלית רז	קניינית רכש	p_hata2@k-8.co.il

6.8. נספח 3 – בחינת אתר האינטרנט הרשותי בראי ממשל זמין

מדד/בדיקה	מספר הטפסים	חלוקת משקלות	חישוב ציון
1) שירותים מקוונים			**35.00**
סוגי הטפסים באתר	**מספר הטפסים**		**21.00**
טפסים המיועדים להורדה	16	4.00%	2.00
טפסים למילוי והדפסה	0	8.00%	0.00
טפסים מקוונים למילוי ושליחה	16	17.00%	8.50
טפסים מקוונים הכוללים תהליך מקוון	0	21.00%	0.00
סך כל הטפסים שיש למשרד	32		10.50
סוגי התשלומים במשרד ובאתרו			**14.00**
מספר תשלומים רשותיים כולל	50		
מספר תשלומים מקוונים	5		
יחס התשלומים המקוונים של הרשות לסך התשלומים הקיימים ברשות	10%	10%	1.40
2) פיתוח יישומים (מחוללי שאילתות, מחשבונים, גרפים דינאמיים, מערכות לאיתור מידע אישי ומפות מקוונות)			**5.00**
יישומי Mobile			2.50
מספר יישומי Mobile	1	100.00%	2.50
יישומי WEB			2.50
מספר יישומי Web	1	100.00%	2.50
3) ערוצי שירות ומידע דיגיטלי			**15.00**
ערוצי הפצה פנימיים	כן / לא		9.75
טופס פנייה / דואר אלקטרוני	כן	35.00%	3.41
מענה טלפוני (מוקד ממוחשב)	כן	20.00%	1.95
רשימות דיוור	לא	5.00%	0.00
ערוצי RSS	לא	10.00%	0.00
עמדות שרות	לא	15.00%	0.00
ערוץ פניה מקוון (Live Chat)	לא	15.00%	0.00
			5.36
רשתות חברתיות	כן / לא		5.25
Facebook	כן	40.00%	2.10
Youtube / Streaming Service	כן	30.00%	1.58
Twitter	לא	10.00%	0.00
מצגות / פרסומים (כגון Slide Share / Scribd)	לא	10.00%	0.00
תמונות(כגון Instagram / Flicker)	כן	10.00%	0.53
			4.20
4) ממשל פתוח ושיתוף הציבור	**15.00**		
נתונים ומאגרים	כן / לא		7.50
פרסום רשימת המאגרים המשרדיים באתר data.gov.il	לא	5.00%	0.00
סה"כ ממשקי מכונה (API) לשימוש חיצוני	לא	65.00%	0.00
סה"כ גזרות נתונים (Data Set) לשימוש חיצוני	לא	30.00%	0.00
			0.00
שיתוף הציבור			7.50

מדד/בדיקה	מספר הטפסים	חלוקת משקלות	חישוב ציון
פורומים / קהילות / סקרים	לא	75.00%	0.00
שולחנות עגולים / הליכי היוועצות מקוונים	לא	25.00%	0.00
			0.00
5) תוכן חובה			**15.00**
אודות הרשות ומידע כללי	כן / לא / לא רלוונטי		4.50
מבנה הרשות ושמות בעלי תפקידים	כן	14.00%	0.63
תחומי אחריות הרשות: תיאור	כן	14.00%	0.63
דרכי התקשרות: פרטי כתובת, טלפון ומייל של הרשות, פניות הציבור והממונה על חוק חופש המידע	כן	14.00%	0.63
פעילות הרשות: סקירת עיקרי הפעילות המבוצעת והמתוכננת	כן	14.00%	0.63
תקציב: מידע על תקציב הרשות	לא	14.00%	0.00
מידע לשעת חירום: טלפונים לפנייה ולמידע כללי	כן	14.00%	0.63
תרגום דף הבית לערבית	לא	14.00%	0.00
קישור לפורטל Gov.il	לא	2.00%	0.00
			3.15
שירותי הרשות	כן / לא / לא רלוונטי		6.00
פירוט השירותים: תיאור, מטרות ומידע אודות כל שירות	לא	40.00%	0.00
קבלת קהל: טלפונים, שעות קבלת קהל וכתובות של כל היחידות / סניפים הנותנים שירות לציבור	כן	40.00%	2.40
קישורים מובלטים לשירותים מקוונים: מדריכים שימושיים, טפסים למילוי ולהורדה, יישומי WEB	כן	10.00%	0.60
קרנות, מלגות ותמיכות: פירוט על קרנות שבמימון הרשות וכתובת לפנייה. קישור מתאים למערכת התמיכות באתר משרד האוצר, בה מפורטות תמיכות שנתנה הרשות הציבורית למוסדות ציבור בשנה החולפת	לא	10.00%	0.00
			3.00
פרסומים	כן / לא / לא רלוונטי		4.50
חוברות ופרסומים להורדה ולרכישה: רשימה, מקוטלגת לפי נושאים, של חוברות ועלוני מידע לציבור שפורסמו, פרסומים וחוברות להורדה בתשלום או ללא תשלום, פרטים מלאים על הנחיות ותעריפים לגישה ולרכישה של פרסומים	לא	45.00%	0.00
מכרזים: פרסום התקשרויות עם ספקים יחידים, פנייה מוקדמת לקבלת מידע, רשימת מציעים למכרז סגור	לא	45.00%	0.00
מעטפת משפטית: תנאי שימוש, זכויות יוצרים	כן	10.00%	0.45
			0.45
6) נגישות			**15.00**
התאמה לדפדפנים	כן / לא / חלקי		9.00
Internt Explorer 8 and up	כן	25.00%	2.25
FireFox	כן	5.00%	0.45
Google Chrome	כן	30.00%	2.70
(Safari (Apple	כן	10.00%	0.90
אתר מותאם / ריספונסיבי /תאימות לדפדפני מובייל	חלקי	30.00%	1.35
			7.65
שפות	כן / לא / חלקי		6.00
אנגלית	לא	30.00%	0.00

ערבית	לא	40.00%	0.00
רוסית	לא	15.00%	0.00
אמהרית	לא	15.00%	0.00
אחר	לא	1.00%	0.00
			0.00

6.9. נספח 4 – סקר אוריינות דיגיטלית

על מנת לבחון את תמונת המצב של עובדי העירייה בהקשר של ידע בסיסי במחשב וביישומי מחשב, נערך סקר מקיף בתחומים אלו. הסקר בוצע באמצעות הפלטפורמה הדיגיטלית של Google Forms, ונשלח לעובדי העירייה באמצעות הדואר האלקטרוני למחשב ולמכשירים הניידים.

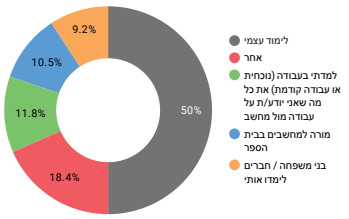
הסקר כלל את הנושאים הבאים:

- שימוש בסיסי במחשב ככלי עבודה
- שימוש ביישומי מחשב
- הערכה עצמית של יכולות שונות בעבודה מול מחשב
- התמצאות וידע בסיסי בעולם המחשב ורשת האינטרנט
- מידת שביעות הרצון מרמת התמיכה הטכנית העירייה

להלן לינק לסקר הדיגיטלי:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe4vVLMVKWdCDacwBQhbiRhH8m_7FjYHs4SmLuB5ogie-FJig/viewform?usp=pp_url

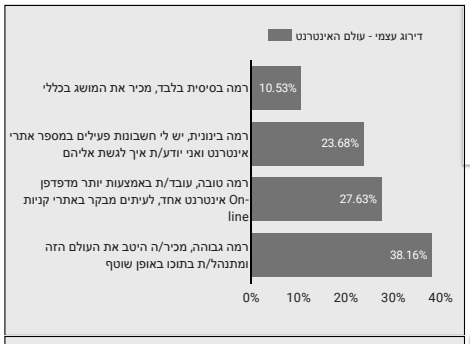
ענו על הסקר באופן כ-76 עובדים, ותוצאותיו יוצגו להנהלת האשכול/עירייה בנפרד ממסמך זה באמצעות דוחות שנבנו בפלטפורמת Microsoft Power BI

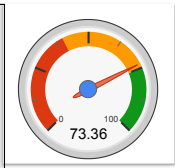


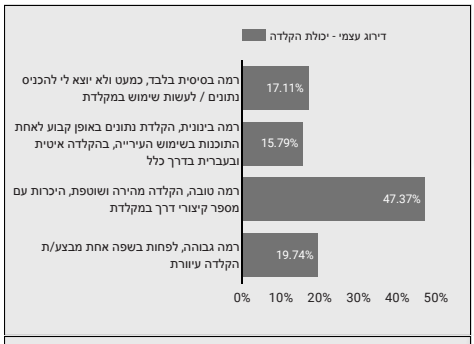
משך זמן בעבודה	עובדי עירייה
A_0-3Y	28.95%
B_3-8Y	26.32%
C_8-15Y	9.21%
D_Over15Y	34.21%
No Answer	1.32%

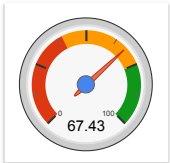
מגדר	מגדר
נקבה	68.42%
זכר	31.58%

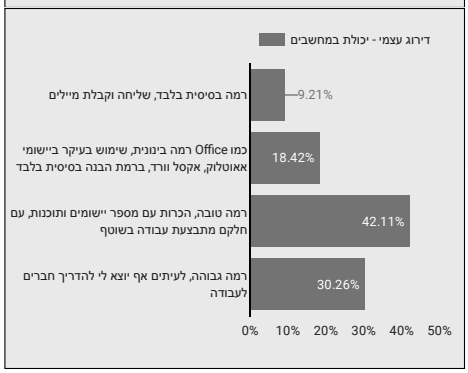
טווח גילאים	...חי גיל עובדי העירייה
ומעלה 55	22.37%
45-55	34.21%
36-45	21.05%
26-35	22.37%

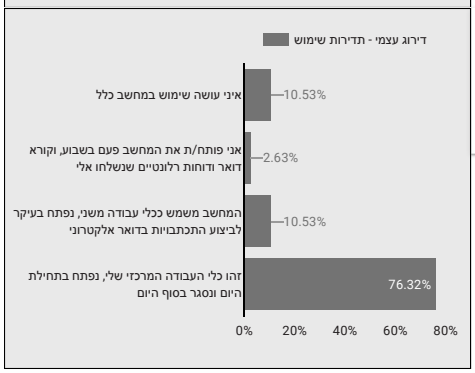


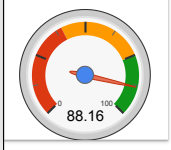


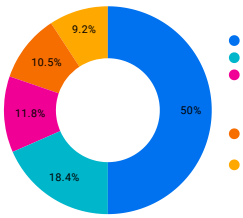








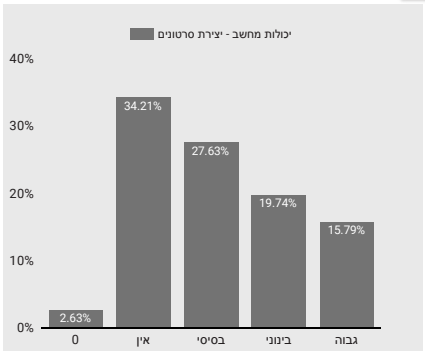


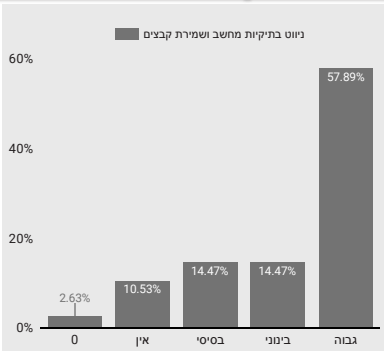


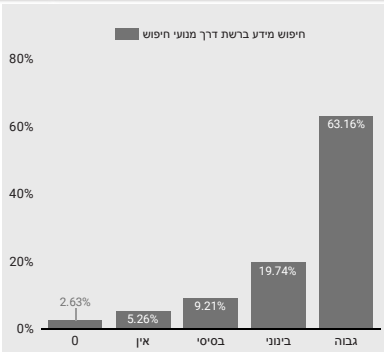
משך זמן בעבודה	עובדי עירייה
A_0-3Y	28.95%
B_3-8Y	26.32%
C_8-15Y	9.21%
D_Over15Y	34.21%
No Answer	1.32%

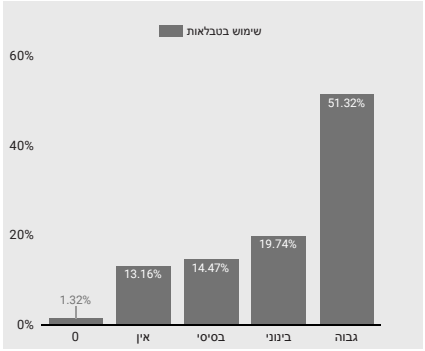
מגדר	מגדר
נקבה	68.42%
זכר	31.58%

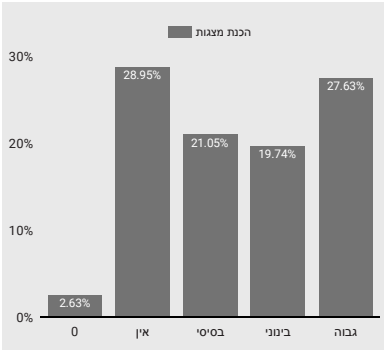
טווח גילאים	...וחי גיל עובדי העירייה
ומעלה 55	22.37%
45-55	34.21%
36-45	21.05%
26-35	22.37%

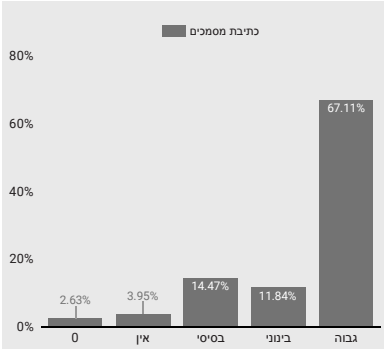


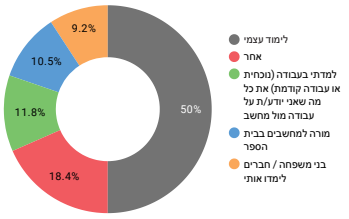




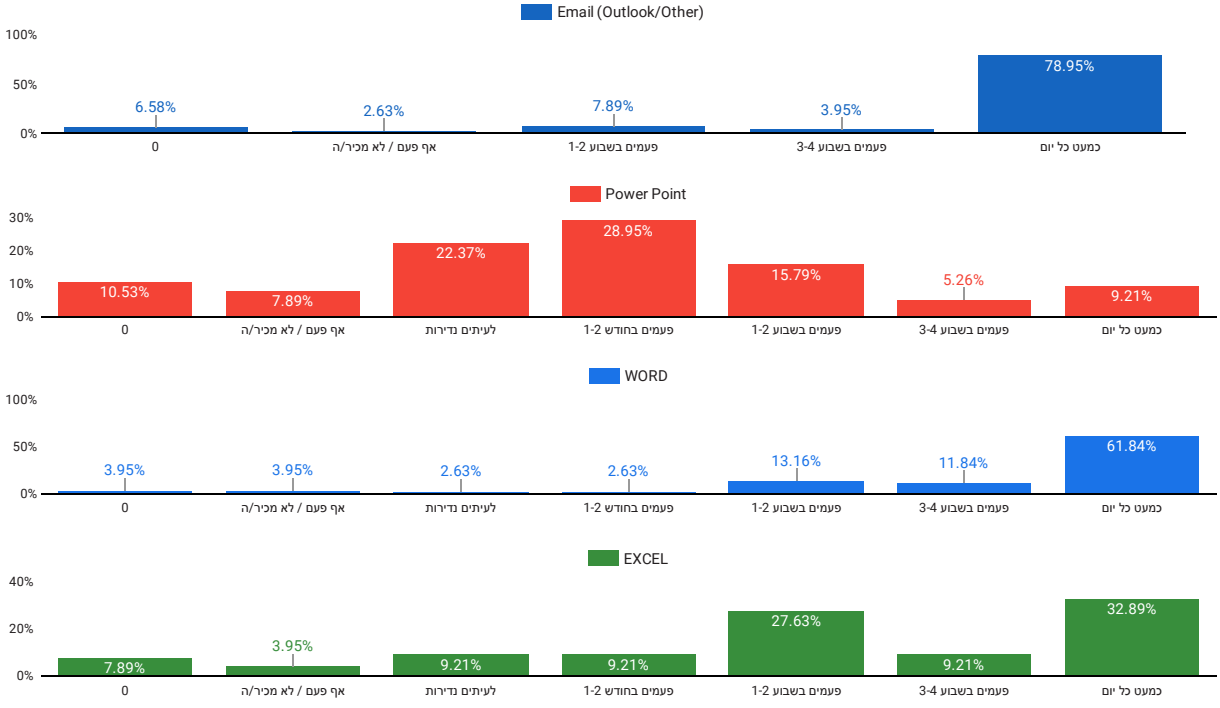


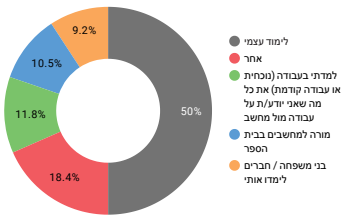






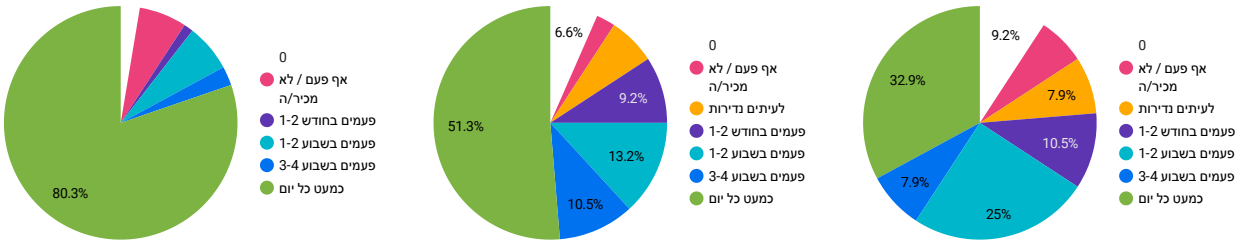
משך זמן בעבודה	עובדי עירייה	מגדר	מגדר	טווח גילאים	...חי גיל עובדי העירייה
A_0-3Y	28.95%	נקבה	68.42%	ומעלה 55	22.37%
B_3-8Y	26.32%	זכר	31.58%	45-55	34.21%
C_8-15Y	9.21%			36-45	21.05%
D_Over15Y	34.21%			26-35	22.37%
No Answer	1.32%				



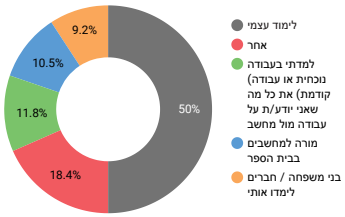


משך זמן בעבודה	עובדי עירייה	מגדר	מגדר	טווח גילאים	טווחי גיל עובדי העירייה
A_0-3Y	28.95%	נקבה	68.42%	ומעלה 55	22.37%
B_3-8Y	26.32%	זכר	31.58%	45-55	34.21%
C_8-15Y	9.21%			36-45	21.05%
D_Over15Y	34.21%			26-35	22.37%
No Answer	1.32%				

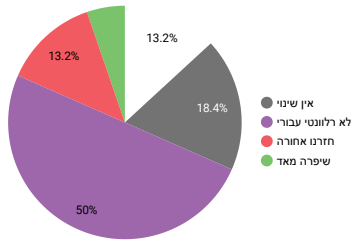
העברת מסרים דיגיטליים	עבודה עם קבצי וידאו/קול	קריאה בויקיפדיה



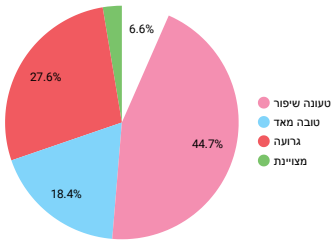
חי גיל עובדי העירייה...	טווח גילאים	מגדר	מגדר	עובדי עירייה	משך זמן בעבודה
22.37%	ומעלה 55	68.42%	נקבה	28.95%	A_0-3Y
34.21%	45-55	31.58%	זכר	26.32%	B_3-8Y
21.05%	36-45			9.21%	C_8-15Y
22.37%	26-35			34.21%	D_Over15Y
				1.32%	No Answer



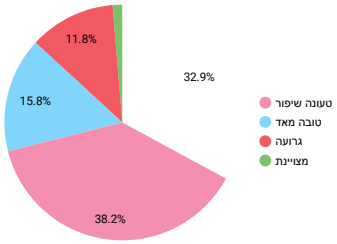
האם מעבר לחברת מטרופולינט שיפר את מצב המחשוב בעירייה



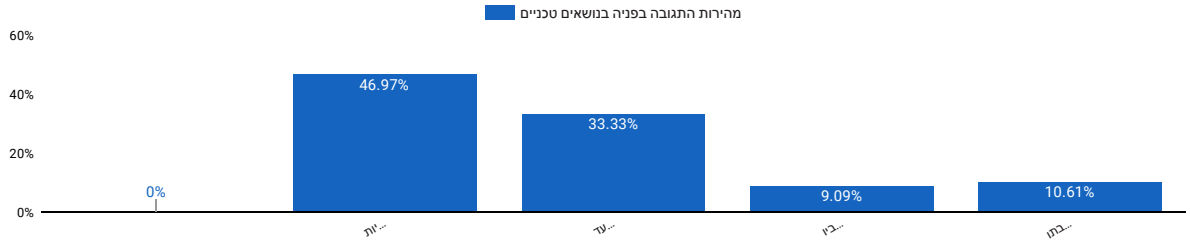
רמת שביעות רצון מתמיכה טכנית מחלקת מיחשוב בעירייה



רמת שביעות רצון מתמיכה טכנית של חברת מטרופולינט



טווח זמן מרגע פתיחת קריאה לתקלה טכנית עד לסיום טיפול



קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נושא 3

דו"ח ביקורת

ניהול עצמי

ביה"ס ע"ש

יאנוש קורצ'אק

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

אורן ירמיהו לוי
מבקר עיריית קריית שמונה

תוכן עניינים

פתח דבר..... עמוד 229

תקציר מנהלים..... עמוד 230

דו"ח ביקורת מלא ..... עמוד 231

תגובות ..... עמוד 236

נספחים ..... עמוד 243

פתח דבר:

בהתאם לתוכנית מבקר העירייה לשנת 2020, ערכתי ביקורת בבית הספר קורצ'אק, ממנה עולים ממצאים, מסקנות והמלצות לתחומי הניהול העצמי בניהם: הרכש והכספים המצריכים טיפול שורשי ומידי והבנת תפיסת ההפעלה בשיטת הניהול עצמי, יחסי הגומלין בין בית הספר לעירייה וכן פיקוח ובקרה על פעולות בית הספר הן בהיבט הכספי והן בהיבט הפדגוגי.

המעבר לניהול עצמי של בתי ספר היסודיים בקריית שמונה נעשה בעקבות שינוי מדיניות משרד החינוך והחלטת ממשלה שבאה להנהיג מדיניות ניהולית-חינוכית שבמסגרתה מועברים לבתי הספר ממשרד החינוך ומהרשויות המקומיות סמכויות, משאבים ואחריות. למנהל בית הספר ולצוותו ניתן מרחב של סמכות וגמישות רבה בהיבטים פדגוגיים, ארגוניים וכלכליים לשם מימוש יעדיו וצרכיו של בית הספר ומוקד קבלת ההחלטות מועבר מהרשויות והמדינה לבית הספר בנושאים מסוימים. הרשות המקומית באמצעות גזבר העירייה הפכה מגורם האחראי על ניהול הכספים לגורם מפקח, ותפקיד אגף חינוך השתנה מעיסוק בבעיות ניהול ואחזקה יומיומיות לעיסוק בסוגיות של חינוך ופדגוגיה.

מטרת הביקורת הייתה לבחון את נושא הניהול העצמי בבית הספר קורצ'אק כמקרה בוחן לכלל בתי הספר היסודיים אשר נמצאים בניהול עצמי וכמובן בחנה ובדקה את התנהלות אגף החינוך והגזברות.

ממצאי הביקורת העלו מסקנות והמלצות שהביאו את משרד החינוך לקיים ביקורת עצמית נוספת משל עצמו (ראה בדו"ח המפורט) וכן קיום בירור מעמיק אודות הנושאים והממצאים שעלו מול מנהלת בית הספר, עת ניהלה את בית הספר וכן בירור משמעתי בשיתוף משרד החינוך טרם הסקת מסקנות וגיבוש המלצות. יצוין כי בזמן הביקורת נמצאה מנהלת בית הספר הגב' ש.ש בחל"ת ועל אף זאת הובאה תגובתה במלואה בדו"ח זה. מנהל בית הספר הנוכחי (הזמני) לא ידע לספק הסברים על ההתנהלות הכספית של תשע"ט ומכאן הצורך היה לערוך בירור מעמיק בשיתוף צוות משרד החינוך לממצאים שעלו בדו"ח זה.

בכבוד רב,
אורן ירמיהו לוי- מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור

תקציר ההמלצות:

(לשם קבלות החלטות רצוי לעיין בדו"ח המלא)

1. **בקרה-** עיריית קריית שמונה באמצעות הגזברות תערוך מעקב ובקרה שוטפים אחר ההתנהלות הכספית של בית הספר קורצ'אק בפרט ובשאר בתי הספר בכלל. בתי הספר ישתפו פעולה ויעבירו דוחות רבעוניים, חצי שנתיים ושנתיים מבוקרים על-ידי רואה חשבון באופן שוטף ולפי דרישת הגזברות ובכפוף להוראות חוזר מנכ"ל משרד החינוך בנושא.
2. **רכש, מלאי ומצאי-** בתי הספר בניהול עצמי יפעלו בכפוף לנהלי הרכש בעירייה ובהתאם לכל דין. העירייה תחדד את נהלי הרכש ותקיים רישום בספרי הרשות על כל המלאי והמצאי בכל בתי הספר.
3. **עבודות שיפוץ-** כל עבודת השיפוץ ושיפור הנראות יעברו בטרם ביצוע לאישור מהנדס העיר לחוות דעת בנושאים חזותיים ובטיחותיים.
4. **בטיחות-** כל עבודה שמבצע בית ספר יקבל מראש את אישור ממונה הבטיחות באגף החינוך, לרבות אישור כניסת עובדים לשטח בית הספר ע"פ נוהל משרד החינוך ומשטרת ישראל. לא תותר כניסה של עובדים ללא קבלת אישור בכתב ומראש.
5. **הנחות, תרומות ומלגות-** בית הספר קורצ'אק כמו יתר בתי הספר בעיר יפעלו על-פי הוראות החוק ונהלי משרד החינוך בכל הקשור לתרומות, הנחות ומלגות. כל פעולה, בקשה ו/או החלטה תגובה בפרוטוקולים שישמרו בבית הספר ויועברו לתיוק באגף החינוך בעירייה לפיקוח ובקרה.
6. **גבייה-** בית הספר יפעל לגבייה יעילה וישתמש בכל האמצעים החוקיים העומדים לרשותו בכדי לטייב את אחוזי הגבייה הבית ספריים.
7. **סל תלמיד-** עיריית קריית שמונה תגדיר תקציב סל תלמיד לכל בתי הספר בניהול עצמי ומנהלי בתי הספר יקפידו הקפדה יתרה על התאמה בין הכנסות והוצאות סעיפי סל התלמיד.
8. **וועדה מלווה-** באחריות אגף החינוך ומנהלי ביתי הספר לכנס את "הוועדה מלווה" בהרכב המלא כפי שקבע משרד החינוך. פרוטוקולי הועדה ישמרו הן בבית הספר והן כהעתק בתיק הבית ספרי באגף החינוך.
9. **ועד הורים-** מנהלי בתי הספר יתנו את המקום הראוי לוועדי ההורים. במקרים בהם יהיו חילוקי דעות תועבר המחלוקת לאגף החינוך בעירייה.

להלן הדו"ח המלא:

רקע כללי:
ניהול עצמי מבוסס על שישה עקרונות יסוד אשר בלעדיהם לא ניתן לקיים מערך ארגוני-כלכלי-תפעולי מיטבי בבתי הספר, ואלו הם:

מיקוד שליטה פנימי
- תפיסה של העברת מוקד ההחלטות לבית הספר.
- בית ספר מגבש לעצמו חזון, גוזר מתוכו מטרות ויעדים, קובע סדרי עדיפויות ומפנה אליהם משאבים.
- האצלת סמכויות וביזור סמכויות
- בבתי ספר בניהול עצמי מתקיימים תהליכים של שיתוף הצוות, העצמה והאצלת סמכויות.
- תוכנית העבודה היא תוצר של תפיסה שכל סגל המורים שותף לה.
-

ניהול מושכל של משאבים
- בית הספר נהנה מגמישות בהפעלת מכלול המשאבים העומדים לרשותו.
- בית הספר מתכנן ומאגם את המשאבים, מקצה אותם באופן יעיל ומהיר, מנהל אותם בחיסכון וביעילות ויוזם פעולות להגדלת משאביו.

בית ספר כארגון לומד
- תוכנית העבודה מבוססת על למידה מתמשכת וידע ארגוני.

אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון (אחריותיות)
- בבתי ספר בניהול עצמי נוצרת תרבות ניהולית של אחריות ומחויבות לתוצאות ומתן דין וחשבון.
- מתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר תגביר את האחריות והמחויבות שלהם לתוצרים.

פיתוח יחסי בית הספר-סביבה
- המורים, התלמידים וההורים שותפים בקבלת החלטות ומגויסים להגשמתן.
- בתוכנית העבודה יש התייחסות לשותפויות ולקשרים שמקיים בית הספר עם הקהילה.

גבולות הסמכות של בתי ספר בניהול עצמי:
בד בבד עם הגדלת המרחב האוטונומי, בתי ספר בניהול עצמי פועלים במסגרת מדיניות ממלכתית ומחויבים להנחיות משרד החינוך המגדירות את גבולות הסמכות והאוטונומיה שלהם. בית ספר בניהול עצמי מחויב:
- לפעול על פי תוכנית הלימודים הממלכתית הרשמית.
- לפעול על פי חוקי החינוך, התקנות, הוראות חוזרי המנכ"ל ונוהלי משרד החינוך.
- להעסיק כוח אדם על פי הסכמי העבודה עם ארגוני המורים או עם ארגוני עובדים אחרים ועל פי הנחיות המנהל הכללי של משרד החינוך.
- לוודא שמספר שעות הלימוד השבועיות ואורך יום הלימודים יהיו כפי שנקבע מזמן לזמן על ידי משרד החינוך.
- לפעול על פי נוהלי משרד החינוך ומשרד הפנים המתואמים עם מרכז השלטון המקומי תוך שיתוף פעולה עם בקרת הכספים של הרשות המקומית.
-

ועדה מלווה בית ספרית:
כל בית ספר בניהול עצמי מקיים ועדה מלווה בית ספרית בהשתתפות המפקח, נציגי הרשות המקומית ונציגים אחרים בקהילה הבית ספרית. בפני ועדה זו מציגים מנהל בית הספר ושותפיו את תוכנית העבודה והמשאבים, דנים במכלול היבטיה ומאשרים אותה.
הוועדה היא פורום מייעץ, מלווה ותומך להנהלת בית הספר בגיבוש וביישום המדיניות הפדגוגית, הניהולית והכלכלית של בית הספר. היא מזמנת שיח משותף של גורמים שונים המעורבים בחיי בית הספר ומשפיעים על העשייה הבית ספרית. היא משמשת מסגרת לדיון תקופתי מוסדר בכלל התשומות, התהליכים והתוצרים של בית הספר, הן הפדגוגיים והן הכלכליים, ומצע לחשיבה משותפת על סוגיות, קשיים ואתגרים העולים מן השטח.

מודל התקצוב לבתי ספר בניהול עצמי:
בבסיס המודל הכלכלי של בתי הספר בניהול עצמי עומד איגום של מרב המשאבים הגמישים המוקצים לו ממקורות שונים (משרד החינוך, הרשות המקומית ומקורות נוספים) והעברתו לרשות בית הספר, באופן שהמשאבים יהיו זמינים לבית הספר, והוא יוכל להפנותם לטובת היעדים והצרכים שהגדיר לעצמו.
סל תלמיד - התקציב המועבר על ידי הרשות המקומית לחשבונות בתי הספר בניהול עצמי לצורך ניהולם כמשק כספים סגור.

סל תקצוב – התקציב שהרשות המקומית מעמידה לרשות בתי הספר בניהול עצמי, הכולל הן את סל התלמיד המועבר לחשבונות בתי הספר והן את תקציב בית הספר המנוהל באמצעות הרשות המקומית (כגון לצורך העסקת שרתים, מזכירים, עובדי ניקיון ועוד).

המסגרת הנורמטיבית:
מבחינה משפטית ונורמטיבית בתי הספר היסודיים הרשמיים הם בבעלות משותפת של משרד החינוך והרשויות המקומיות ואינם בעלי הגדרה משפטית עצמאית. במעבר לניהול עצמי עניין זה אינו משתנה, ואולם לבתי הספר ניתנת הגמישות התפעולית לממש את האוטונומיה הכלכלית שניתנה להם באמצעות ה"מטרייה" המשפטית של הרשות המקומית. מבחינה משפטית בית הספר משמש שלוחה כלכלית עצמאית של הרשות המקומית. בית הספר מנהל את תקציבו באמצעות חשבון בנק רשותי על שמו ובניהולו ומתנהל על פי כללי ניהול כספיים החלים על הרשויות המקומיות.

פעולות הביקורת:
בחודשים פברואר-יוני 2020 נערכה הביקורת בנושא הניהול העצמי של בית הספר ע"ש יאנוש קורצ'אק כמקרה בוחן לכלל בתי הספר. במסגרת הביקורת נבדקו פעולותיו של אגף החינוך בהתאם לנהלי ומדיניות משרד החינוך בנושא הניהול העצמי. כן נעשתה בדיקה בבית הספר ע"ש יאנוש קורצ'אק באשר ליישום המדיניות ואופן הניהול העצמי בהתאם להוראות החוק וחוזרי מנכ"ל בנושא.
כמו כן, נבדקה מחלקת הגזברות כמי שאחראית על הליווי ועל הבקרה הכספית של בתי הספר.

ממצאים שעלו בביקורת בית הספר ע"ש יאנוש קורצ'אק:

רקע:
בית הספר "יאנוש קורצ'אק" מכיל 6 כיתות רגילות ו- 2 כיתות ליקויי למידה. תלמידי בית הספר מגיעים מאזור הרישום של הסביבה הגיאוגרפית הקרובה לביה"ס. רוב סגל מורי מתושבי המקום. הצוות הינו פעיל, מעורב, משתלם ולומד לצד עבודתו השוטפת. בית הספר מוביל תוכנית שילוב תלמידים עם ליקויי למידה בכיתות הרגילות במקצועות הלימוד ובכל פעולות חברתיות ותרבותית המתקיימות בתחום בית הספר.
טיפוח איכות, מצוינות ותרבות ארגונית.

1. ספר נהלים רשותי-
הרשות תגבש ספר נהלים רשותי לבתי הספר בניהול עצמי, בשיתוף מנהלי בתי הספר והמפקחים הכוללים על בתי הספר, המפרטת עקרונות, כללים ונהלי עבודה בהתנהלות הרשות המקומית עם בתי הספר ובהתנהלות בתי הספר עם הרשות המקומית, במסגרת מודל בתי הספר בניהול העצמי. הרשות, המשרד ובתי הספר.
ספר הנהלים יהיה בהלימה לכללים ולהוראות המפורטים במסמך זה, לרבות הנספחים. הרשות רשאית להרחיב ולפרט הוראות וכללים נוספים ככל שההרחבה אינה מבטלת או סותרת את הכללים או ההוראות המפורטים במסמך זה ובנספחיו. ספר הנהלים יכלול, לכל הפחות, את הדברים הבאים במשולב או בנפרד:
- חלק ארגוני - פדגוגי המפרט את התפיסה החינוכית, הנחות היסוד ועקרונות
- העבודה במתכונת בתי ספר בניהול עצמי. פירוט עקרונות ונהלים לניהול כספים בבתי"ס בניהול עצמי, בהלימה למפורט בנספח ג' למסמך ההבנות.
- פירוט עקרונות ונהלים המעגנים את יחסי העבודה והתקשורת בין בתיה"ס לרשות המקומית לעיגון יחסי הצדדים ולמימוש תחומי האחריות של בתיה"ס

ממצאי הביקורת העלו כי העירייה לא גיבשה ספר נהלים רשותי.
המלצה: לגבש ספר נהלים כפי שיפורט בסיכום ההמלצות.

2. אישור והקצאת תקציב בית ספרי על ידי הרשות המקומית:
הרשות תאשר ותקצה תקציב נפרד וייעודי עבור כל אחד מבתיה"ס שבניהול עצמי:
ממצאי הביקורת העלו כי ממצא זה תקין חלקי וכי הרשות מעמידה תקציב שנתי לכל בית ספר, אך יש צורך בפירוט נרחב יותר ע"פ חוזר מנכ"ל ומסמך ההבנות שנחתם מול משרד החינוך בנושא. עוד עלה במהלך הביקורת כי הרשות אינה מעבירה את תקציבה במועד.

3. חשבון הניהול העצמי - מאפיינים, נהלי עבודה כספיים והפרדה מחשבון הורים:
הרשות תעניק זכות חתימה בחשבון הניהול העצמי למנהל בית הספר ולנציג גזברות הרשות המועסק בבית הספר. הפעולות הכספיות של בית הספר בחשבון הניהול העצמי ייחתמו הן על ידי מנהל בית הספר והן על ידי נציג הגזברות ברשות המועסק בבית הספר. הרשות יכולה להסמיך את מזכירת בית הספר, או מנהלנית בבית הספר, כנציגת הגזברות בבית הספר, אשר תהיה כפופה להוראות הגזברות בכל הנוגע לניהול הכספי של בית הספר ותהיה כפופה ארגונית למנהל בית הספר.
ממצא תקין. בבית הספר קורצ'אק משמשת מזכירת בית הספר כחותמת שנייה. הביקורת מעירה כי על אגף הגזברות לבצע הדרכה למזכירות בתי הספר להן זכות חתימה שנייה וחדד את הנהלים כי בעניין זה הן כפופות לגזברות ולא למנהלי בתי הספר.

4. תישמר הפרדה בין חשבון הניהול העצמי לחשבון תשלומי הורים.
לא תתאפשר העברה של תקציבים בין חשבון הניהול העצמי לבין חשבון תשלומי הורים ולהיפך. כל העברה של הרשות המקומית המיועדת לתשלומי הורים, כגון מלגות לתלמידים, תועבר ישירות לחשבון ההורים.
הערת הביקורת- על בית הספר להקפיד שלא להעביר תקציבים בין חשבון תשלומי הורים לבין חשבון ניהול עצמי ולהיפך. הביקורת ממליצה כי יו"ר ועד ההורים או מי מנציגו יהיה מורשה החתימה השני בחשבון זה.

5. הצגה ואישור תוכנית עבודה מקושרת לתקציב בפני ועדת מלווה בית ספרית:
ממצאי הביקורת העלו כי בית הספר ואגף החינוך לא עובדים במסגרת של "וועדה מלווה" כפי שקבע משרד החינוך. לא נמצאו פרוטוקולים ולא הוצגו לביקורת תוכניות עבודה בפורמט שהורה עליו משרד החינוך ו/או בכל פורמט אחר.

6. רכש, התקשרויות וקבלת שירות:
הרשות תוודא כי ההתקשרויות והרכישות של בית הספר במסגרת הניהול העצמי יבוצעו בהתאם לספר הנהלים הרשותי, אשר ינוסח בהלימה להוראות 'נהלי העבודה הכספיים', ובהתאם לכל דין החל על התקשרויות של רשויות מקומיות ובכלל זה הדינים המחייבים ניהול מכרזים ע"י רשויות מקומיות והוראות חוק עסקאות גופים ציבוריים, תשל"ו – 1976.
ממצאי הביקורת: הביקורת העלתה כי בית הספר קורצ'אק התנהל במינהל לא תקין ובניגוד לחוזרי המנכ"ל בכל הקשור לרכש והתקשרויות עם ספקים. לא התקבלו הצעות מחיר לעבודות בסכומים העולים בהרבה על טבלת סכומי הרכש שפרסם משרד החינוך (ראה נספח ב' טבלה ונהלי רכש בנספחים) וההתקשרויות לא קיבלו את אישור הגזברות, הרכש, אגף החינוך או מי מהרשות המקומית כמתחייב בחוזר.

המלצת הביקורת:
קבלת שירות או ביצוע רכש מספקים שנבחרו באמצעות הרשות המקומית תתבצע באופן הבא: יבוצע מכרז על ידי הרשות המקומית שבמסגרתו ייקבעו תנאי השירות ותעריפי הפעילות עבור הספק או הספקים שייבחרו. בית הספר יצרוך את השירות מהספק או הספקים שייבחרו, בהתאם לתנאי השירות ותעריפי הפעילות שנקבעו, ובהתאם לצרכיו ויעדיו.

7. קבלת תרומות:
הביקורת העלו כי: סעיף תרומות בהכנסות נמצא במינוס של 13,700 ש' ו- 16,945 ש' לביקורת נמסר כי נרשם בטעות בסעיף תרומות במקום בסעיף מלגות.

8. בקרה, ביקורת ושקיפות:
הרשות המקומית אחראית על הבקרה והביקורת של הניהול הכספי של בתי ספר בניהול עצמי בתחומה, לרבות פיקוח ובקרה שוטפים על ההתנהלות התקציבית והתפעולית של בית הספר ועל הניהול השוטף של חשבון הניהול העצמי של בית הספר, בהלימה למפרט נהלי העבודה הכספיים.

סיכום ממצאי הביקורת:
אגף החינוך והגזברות לא מבצעים בקרה, פיקוח וליווי כספי ותקציבי על חשבונות בית הספר. הביקורת העלתה כי העירייה אינה מבצעת את המעקב הנדרש אחר חשבונות בית הספר קורצ'אק ואין לעובדיה את הידע ו/או הכילים הדרושים למעקב. לעירייה אין נגישות לחשבונות הבנק ו/או לתוכנת "אסיף", אין אדם שהוכשר למטלה זו ואין בקרה שוטפת בהתאם לחוזר מנכ"ל החינוך. הרשות לא קבעה ספר נהלים רשותי לבתי ספר בניהול עצמי המפרט את נהלי העבודה בדגש על תפיסה חינוכית פדגוגית וכן עקרונות ניהול כספים בהלימה לחוזרי המנכ"ל ומסמך ההבנות לניהול עצמי.
הביקורת העלתה חשד לאי סדרים במתן תשלומי הוצאות דלק/רכב לאב הבית הרשומים תחת סעיף הוצאות משרדיות בניגוד לחוזרי מנכ"ל הקובעים מפורשות שאין להעניק החזר שכזה. מה גם שמדובר בהחזר כפול שכן אב הבית מקבל החזרי הוצאות ואחזקת רכב מטעם העירייה.

נושאים נוספים ודוגמאות שנבדקו והועלו במהלך הביקורת:
אחוזי הגבייה בבית הספר עמדו על 60.89% בתשע"ט, לעומת גבייה של 76.37% בתשע"ח. (ראה נספח ג').
אין הקפדה והתאמה בין סעיפי סל התלמיד בדו"ח הכנסות והוצאות.
בשנת תשע"ט נרשמה הוצאה של 380,176 ש' ואילו תקציב ההכנסות היה 229,258 ש'.
שנת תשע"ט נסגרה ביתרה שלילית של 12,340 ש'.
בסעיף אחזקת מחשבים הוצאו 43,042 ש' ללא קבלת הצעות מחיר וללא הליך תקין של כללי הרכש.
בסעיף אחזקת ריהוט וציוד הוצאו סך של 71,454 ש' עבור הצטיידות ללא קבלת הצעות מחיר וללא הליך תקין של כללי הרכש.

9. סעיף תרומות בהכנסות נמצא במינוס של 13,700 ש' ו- 16,945 ש' לביקורת נמסר כי נרשם בטעות בסעיף תרומות במקום בסעיף מלגות.
10. לביקורת לא הומצאו פרוטוקולים של וועדת הנחות/מלגות ולא ברורים הקריטריונים והפורום שקבע את החלוקה.
11. בית הספר לא העביר דוחות כספיים מבוקרים ומאושרים על-ידי רואה חשבון לעירייה.
12. נמצאה מערכת יחסים עכורה בין הנהגת ההורים להנהלה בשנת תשע"ט.
13. נמצאה מערכת יחסים עכורה בין מזכירת בית הספר למנהל הזמני בשנת תש"פ.
14. לא נמצא אינוונטר ורשימת מצאי של ציוד בית הספר.

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

תגובות

דו"ח ביקורת

ניהול עצמי קורצ'אק

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

תגובת גב' סיגל כהן מנהלת אגף החינוך :

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

אגף החינוך

14 יולי 2020
כ"ב תמוז תש"פ

לכבוד,
מר אורן ירמיהו
מבקר העירייה

<u>הנדון: ביקורת ביה"ס קורצ'אק- התייחסותי</u>

ניהול עצמי של ביה"ס משמעותו הנהגת מדיניות ניהולית- חינוכית שבמסגרתה מועברים לבתי הספר ממשרד החינוך ומהרשות המקומית סמכויות, משאבים ואחריות. למנהל ביה"ס ולצוות ניתן מרחב של סמכות וגמישות בהיבטים פדגוגיים, ארגוניים וכלכליים לשם מימוש יעדיו וצרכיו של ביה"ס- מוקד קבלת ההחלטות נמצא בביה"ס מבחינה תקציבית באחריות וסמכות מנהל ביה"ס לתכנן לאגם משאבים, לנהל אותם בחיסכון וביעילות וליזום פעילות להגדלת משאבים.
ולאחר הבהרת עיקרי הניהול העצמי להלן התייחסותי לגוף דוח הביקורת:

1. <u>לגבי סעיפי הרכישה-</u> על מנהלת ביה"ס לוודא נוהל רכש עפ"י הצעות מחיר כפי שמתחייב מנהלי הנוהל העצמי. ככל שלא נעשה נוהל או קיום נוהל זה מצביע על אי תקינות. יש לבדוק מול מנהלת ביה"ס האם התקיים עפ"י הנוהל.
2. <u>בקרה פיקוח וליווי דוחות כספיים-</u> לאגף החינוך אין את האמצעים המקצועיים (רו"ח או נגישות לחשבונות בתיה"ס) על מנת לבצע מעקב כספי ולכן אין בקרה פיקוח וליווי על תקציבי ביה"ס ע"י אגף החינוך.
3. <u>ועדות מלוות</u>- ועדות מלוות התקיימו ומתקיימות מידי שנה בביה"ס בהשתתפותי ובהשתתפות המפקחת המתכללת, ביה"ס קורצ'אק מלווה ע"י תוכנית מרום וגם הם משתתפים כנציגים מקצועיים בוועדות המלוות.
באחריות מנהלת ביה"ס להוציא פרוטוקולים לוועדות המלוות וניתן לבקשה להציגם.
בוועדות המלוות עולות לרוב סוגיות פדגוגיות והצגת תהליכים ותכנית שנתית מקושרת תקציב.
ביה"ס הצטרף לתוכנית מרום בשל הישגים אקלימיים ופדגוגיים הדורשים שיפור, גם אני וגם מפקחת ביה"ס מלווים את ביה"ס בנוסף להדרכת מרום המקנה מעטפת תמיכה מקצועית נוספת.

בברכה,
סיגל כהן
מנהלת אגף חינוך

העתקים:
עו"ד יורם ביטון- מנכל
מר אופיר יחזקאלי- מ"מ וסגן ראש העיר ומחזיק תיק חינוך
הגב' חן אדלר- מחזיקה תיק חינוך

תגובת גב' שרה שוורץ מנהלת בית ספר קורצ'אק צומח :

מר אורן ירמיהו
מבקר עיריית קריית שמונה.

תחילה שלום,

<u>הנדון- תגובה טיוטת ביקורת ניהול עצמי בי"ס קורצא'ק שנת תשע"ט.</u>

פתח דבר:
תוכנית העבודה של מבקר עיריית קרית שמונה לשנת 2020 לא הוגשה לי. לא קיבלתי שום הודעה לגבי ביקורת מתוכננת בבית ספרי.

קיום הבקרה מבורך. מן הראוי שהמבוקרת כראש המוסד תיהיה נוכחת בזמן ביצוע ההליך. נודע לי ממזכירת ביה"ס כי מי שהיה נוכח בבקרה הם המנהל המחליף שלי ויו"ר ועד ההורים שאינם יכולים לספק תשובות לגבי השנה המבוקרת, ויתכן אף לכאורה שהם מייצגים אינטרסים זרים.

כפי שידוע לך בשנה זו אני בשבתון למרות זאת מצאת לנכון לקיים בקרה על תשע"ט כשברור לך שאיני נמצאת וחוקית איני יכולה להגיע לביה"ס ואף לסייע על פי הנדרש.

לפיכך למרות היותי בשבתון מצאתי לנכון להגיב הנני מסייגת תגובה זאת בכך שמכיוון שאני בשבתון הגישה למידע ולמסמכים הנדרשים תעשה בתחילת שנת תשפ"א עם חזרתי לעבודה.

המסגרת הנורמטיבית:
ביה"ס קורצ'אק מתנהל בניהול עצמי על פי אוטונומיה כלכלית שמוגדרת בהנחיות משרד החינוך בנושא. כמו כן, העיריה הינה שותפה מלאה להתנהלות הכלכלית. חלק גדול מהתקציבים עובר דרכה לחשבון ניהול עצמי. הרשות המקומית מוזמנת ורשאית בכל רגע לבצע בקרה על ביה"ס. המידע זמין, פתוח בשקיפות מלאה מתוקף אחריותה של העיריה לליווי ובקרה על התקציב.
מתוקף כך ביה"ס מתנהל על פי כל כללי הניהול העצמי ומקיים בכל שנה ועדה מלווה. בית הספר מלווה על ידי מנהל חשבונות צמוד נכון לתשע"ט עד לצאתי לשבתון.

תגובה לממצאים ראשוניים:
תגובה לסעיף 1 : התנהלות העירייה וביצוע בקרות ופיקוח אינם בתחום סמכותי או אחריותי.

תגובה לסעיף 2 : אב הבית משתמש ברכבו הפרטי על בסיס יומי וקבוע לטובת צרכי אספקת ציוד וחומרים לביה"ס. בבדיקה מול בתי ספר עמיתים בעיר הוצג פתרון של תשלום קבוע סמלי חודשי המגלם את השימוש ברכב. לאחר התייעצות עם בתי הספר בעיר החלטתי גם אני לנהוג כך. הכל מתועד ורשום בהנהלת חשבונות. יש לציין כי שימוש חיצוני במוניות או הובלות היה מכפיל ומשלש את גובה ההוצאה.

תגובה לסעיף 3 : ביה"ס התנהל בדיוק על פי הטבלה ששלחת. אם יש רכישה ספציפית אותה אתה רוצה לבדוק ניתן להציג את המסמכים הרלוונטים.

תגובה לסעיף 4 : לא ברור מדוע אחוזי הגבייה הם חלק מהבקרה. אך בכל מקרה אתייחס ואומר כי ביה"ס מדורג במדד סוציואקונומי ארצי 9.8 , הנמוך ביותר ברמה הארצית הוא 10 .
ביה"ס גדל במספר התלמידים והכפיל את עצמו לאורך השנים. בתחילת הניהול קיבלתי 134 תלמידים, בסוף תשע"ט בעת יציאתי לשבתון היו 264 תלמידים. הדבר מגדיל את סך המשפחות שסטטיסטית מתקשות לשלם. בנוסף, לצערי הרב יו"ר ועד ההורים מר יוסי סוסי הנחה את ההורים להשתתף במחאת התשלומים הארצית ולא לשלם. נושא זה הועלה על שולחנו של אביחי שטרן ראש העיר והוא טיפל בזה באופן אישי.

תגובה לסעיף 5 : סל תלמיד נוצל על פי חוק. במידה ויש לך שאלה ספציפית אשמח לבדוק עם חזרתי משבתון.

תגובה לסעיף 6 : אין לי את הגישה למסמכים ולתוכנת הכספים לבדוק את הנתון שאתה מציג. אשמח לעשות זאת מיד עם חזרתי לעבודה בתחילת ספטמבר ולהציג את הממצאים.

תגובה לסעיף 7 : סגירת שנת הכספים בוצעה בחודש ספטמבר 2020 ע"י מנהל החשבונות. לא הוצג גירעון בחשבון. יש לציין כי זה נעשה במסגרת העברת ביה"ס למנהל המחליף שסירב להשתתף בפגישה למרות שהוזמן מראש והיה נוכח בביה"ס.

תגובה לסעיף 8 : סעיף מחשבים כולל בתוכו תיקון מחשבים, התקנת תוכנות, תוכנת שליטה, קניית חלקים מתכלים כגון: עכברים, מקלדות, הוספת לפטופים לחדר מחשבים ועוד. 43,042 ₪ מייצגים סכום שנפרס על שנה שלמה הכולל רכישות רבות בסכומים שונים לאורך השנה על פי נהלי הרכש.

תגובה לסעיף 9 : ביה"ס גדל פי 2 ויותר במספר התלמידים. בכל שנה העמיקה מצוקת הריהוט ויש על כך תיעוד מיילים בפניותיי לעירייה שלא נענו בשל מצוקת תקציבים שלכם. כמו כן קיבלתי את התשובה- "את בניהול עצמי, תסתדרי". ואכן, רכשתי ציוד לביה"ס על מנת שיהיה לילדים שולחן וכיסא. בשנת תשע"ט התחלתי שנה כששתי כיתות היו ללא כסאות ושולחנות לפי מספר התלמידים. בנוסף ביה"ס השתתף בתוכנית EFQM מטעם מחוז צפון. נבדקנו במהלך התוכנית על יישום ריהוט מרחבי ביה"ס בהלימה לחזון. כל הרכש התבצע לאורך כל השנה בסכומים שונים ובוצע על פי נהלי הרכש.

תגובה לסעיף 10 : סעיף תרומות הוא סעיף מלגות מטעם משה"ח. הכסף מגיע ישירות לביה"ס ומנוהל בפיקוח משה"ח. במהלך הבקרה קיבלת הסבר ממזכירת ביה"ס לגבי הסכומים.

תגובה לסעיף 11 : קיימים פרוטוקולים מסודרים של רשימות כל המשפחות שקיבלו מלגות. כמו כן הכל מדווח באופן מסודר במערכת מלגות של משה"ח.

תגובה לסעיף 12 : ביה"ס העביר את כל הדוחות שהתבקשו ממנו בכל שנה כמו כל בי"ס בעיר.
צר לי שבאף ועדה מלווה לא ישב נציג גזברות עירייה על פי הנדרש, כמוכן מעולם לא נחשפתי לספר הנהלים של הרשות לניהול עצמי.

תגובה לסעיף 13 : בכל שנה מתבצעות 2 ועדות מלוות. לכל ועדה מוזמנים ע"י מפקחת ביה"ס ומנהלת אגף החינוך נציגי הרשות. עד היום במשך 8 שנות ניהולי אף אחד לא השתתף בוועדה. מפקחת ביה"ס ומנהלת אגף החינוך אישרו את התוכניות הכספיות והתקציב שהוגשו בוועדה.

תגובה לסעיף 14 : איני מבינה במה מדובר ועל מה מסתמכת האמירה שגובלת בהוצאת דיבה. הנהגת ההורים היו בני בית בביה"ס, קיבלו כל מה שביקשו בשקיפות מלאה. נושא זה אינו חלק מביקורת של מבקר העיריה.

תגובה לסעיף 15 : כל האמור על שנת הלימודים תש"פ לא קשור לביקורת הזו או אלי. מערכות היחסים של המנהל הנוכחי המחליף- יש לפנות לבירור עימו.

סיכום:

אני מנהלת בית ספר קורצ'אק 8 שנים. הפכתי את עולמי והבאתי איתי את משפחתי לגור בעיר.
אני תופסת את תפקידי כשליחות חיים ומכבדת מאוד את המקום שאליו אני שייכת. בהתאם הייתי מצפה שהנהגת העיר ואתה בפרט תבקר באופן שמייצר שיתוף פעולה השומר על יחסי עבודה מכבדים.
אני מברכת על הבקרה ואשמח מאוד אם תואיל להגיע בתחילת ספטמבר לבצע את הבקרה כשאני נוכחת ויכולה לתת תשובות מסודרות כשכל החומר והמסמכים פרושים לפני.
יש לציין כי כל ההתנהלות הכספית היתה מבוקרת על ידי משרד הנהלת חשבונות "שחף" שהעסקתי על מנת להקפיד על ניהול תקין ולסייע לי ולמזכירת ביה"ס בניהול הכלכלי של ביה"ס.
בכל שנות ניהולי פעלתי על פי הנהלים כמתחייב בחוק. כל מה שעמד לנגד עיני הוא טובת התלמידים, רווחתם, והצלחתם. במידה ובסיום הבקרה יעלו הערות לתיקון אשמח ללמוד ולעשות זאת בכפוף לחזרתי משבתון בתחילת השנה.

בברכה,
שרה שורץ
מנהלת קורצ'אק צומח.

30.6.2020

לכבוד
אורן ירמיהו
מבקר העיריה - קריית שמונה.

א.נ.,

הנדון :בית הספר -קורצ'אק כספים

בהמשך לביקורנו(הוזמנתי ע"י כב')בבית הספר קורצ'אק לביקורת אשר ערכת עם מזכירת בית הספר, נציגת מחלקת החינוך, מנהל בית הספר ואנוכי. בדיקה אשר התעסקה בנושא הכספים בבית הספר. תוך כדי בדיקה שלכם במערכת נבדק על ידי גם תיק הנהלת חשבונות של סעיף תשלומי הורים. אציין בתחילה כי במידית חשכו עיניי למצב הוצאות בתשלומי הורים. דבר אשר לא לי בתור יו"ר וועד ההורים ואו כל נציג שהוא מטעם הנהגת ההורים היה ולו שמץ של ידיעה (גם חיובי וגם שלילי) על הוצאות אלה שלא נדבר כי היה צורך לאשר הוצאות אלה ע"י הנהגת ההורים או מי מהם.
כבכל שנה נערכת גביית תשלומי הורים (דמי שיכלול)והכספים מועברים למזכירות בית הספר ,כאשר ביודעין כי המערכת מתפקדת לנכון ומפנה את הכספים בדרך הנכונה והחוקית.

ההורים שילמו עבור טיולים, מסיבות, קרן קרב, רכישות מרוכזות ,ספרים, ביטוח, סל תרבות ועוד כהנא....
במהלך שנת 2019 התחילה עונת הטיולים. תלמידי כיתה ו' אשר שילמו עבור טיול ליומיים ,יצאו לטיול לירושלים אשר במהלך הטיול הסתבר כי מסלול הטיול ומרביתו משולב במסגרת בני מצווה. קמה צעקה בנושא אשר הגיע לפתחו של ראש העיר שהבטיח להורים להוציא את התלמידים ליום נוסף (כמגיע להם),דבר אשר לא נעשה כלל.
עם הרמת השאלה למנהלת בית הספר על הנושא הובטח ע"י המנהלת כי יהיה פיצוי לתלמידים בנושא.

להווה ידוע כי בית הספר (כבר כמה שנים) אמור לעבור תהליך של הריסה ובניה מחדש בהתאם לנסיבות ודרישת חיזוק מבנים של כל בתי הספר(עלות החיזוק במקרה שלנו יקרה מאוד),לכן הוחלט על הריסה ובנייה מחדש. דבר אשר לפי הרשויות אמור להתחיל בשנה הבא עלינו לטובה.
לתלמידי בית הספר אין ולו סככה/הצללה מפני השמש בימים חמים ואו לחילופין הגנה מפני הגשם.
בכיתות בית הספר מזגנים לא מתפקדים (חלקם),בעיות בטיחות קשות מאוד.

נתתי את ההקדמה הכללית כי, לאחר בדיקה ראשונית ראינו הוצאות גרנדיוזיות אשר בחלקן יכלו לעזור (זמנית) לתלמידים והוצאו במקומות אשר כורח המציאות לא מחייב הוצאה זו בהתאם לנסיבות הקיימות .

הוצאת כספים על מערכת הגברה בשווי של למעלה מ30000 ₪,כאשר במהלך השנה הקודמת כן נקנה רמקול מקצועי ומיקסר(ע"י קובי -שהוא איש מקצוע בנושא).הוצאה של למעלה מ30000 ₪ על ספסלים ועבודות גבס דבר שלא ברור למה כי, בית הספר נועד להריסה. בסכומים אלה ניתן היה לסוכך חלק מהחצר לטובת הילדים בימים חמים או גשומים. או לחילופין תיקון מזגנים לשם שינוי.

בסעיף תשלומי הורים ראינו דברים מאוד קשים, חלקם בנושא הטיולים ובחלקם תל"ן דברים אשר היה צורך להידבר עם הנהגת ההורים ולקבל את אישורם בנושא.
הייתה הוצאה של 17000 ₪ עבור מופע חני נחמייאס וחברים שרים עוזי חיטמן .לא דובר עם אף אחד מהנהגת הורים בנושא.

בסעיפי טיולי הכיתות סך ההכנסות לכיתה גדול להוצאות הטיול למעט כיתה ד וב' אשר שם היו הוצאות גדולות יותר(לא בדקנו למה?, אולי בגלל חוסר גבייה),נתון לבדיקה. איפה הכסף של ההורים לגבי הטיולים אשר לא נוצל.
בסעיף טיולי כיתה ו' נגבה סכום נכבד למרות שהטיול אשר התקיים שויך לבני מצווה המומן ע"י קרו אחרת. איפה הכסף של ההורים.

נכון הובטח פיצוי לתלמידים אשר נלקחו למרכז קנדה(בעלות של 9480 ₪)פעילות סוף שנה א-ו. בסעיף הערות

אמצעי התשלום מצויין תרומה 50% תרומה בית ספר קורצ'אק .איפה כספי ההורים של הטיול ?

בתחילת שנת הלימודים אכן נשאלתי ע"י מנהלת בית הספר על הופעה ראש השנה קונצרט. על המופע המדובר מאחר ולדבריה הורים לא שילמו דמי שיכלול ואין לה מאין לממן. תשובתי הייתה חד משמעית, לא משלמים אין מופע ובכל זאת התקיים המופע והוצא מסעיף תל"ן.

לאור האמור לעיל וזו בדיקה שטחית ולא מעמיקה לבדיקת הכספים (מאין, איך עבר ,מאיזה סעיפים לאיזה סעיפים, בנק)
אנו דורשים בדיקה מעמיקה ומקצועית ,דורשים לבדוק גם את השנים 2016-2018

בכבוד ר
סוסי יוסף יו"ר וועד הו

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נספחים

דו"ח ביקורת

ניהול עצמי קורצ'אק

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

יום שני 10 אוגוסט 2020

מר אורן ירמיהו לוי

מבקר העירייה

והממונה על תלונות הציבור

עיריית קריית שמונה

א.נ,

הנדון: ביקורת ניהול עצמי בית הספר ע"ש "יאנוש קורצ'אק" דו"ח ביניים כולל תגובות

(סימוכין: דו"ח ביקורת מתאריך 20.7.2020)

בהמשך למכתבך מיום ה 20.7.2020 בוצעה בקרת ניהול עצמי בבית הספר ע"ש " יאנוש קורצ'אק" על ידי יועץ כלכלי מטעם מינהלת ניהל עצמי במשרד החינוך .

הממצאים העיקריים שהועלו בדוח הביניים "ביקורת ניהול עצמי בית הספר ע"ש "יאנוש קורצ'אק"" נבדקו ע"י יועץ הכלכלי

להלן התייחסותי לממצאים העיקריים בדו"ח ביקורת ניהול עצמי בבית הספר ע"ש "יאנוש קורצ'אק" בקריית שמונה:

סעיף 1: כללי

במהלך הביקורת בביה"ס, נמצא ספר הנהלים שהועבר מהרשות למנהלת בית הספר עם כניסת הרשות ובית הספר לניהול עצמי.

סעיף 2: תשלום בגין הוצאות דלק לאב הבית- חשבון ניהול עצמי

בסעיף 16.2 בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי:

עקרונות המדיניות ומודל היישום" נקבע:

הוצאות נסיעה

•הוצאות נסיעה באוטובוס יאושרו על פי מחירי כרטיס אוטובוס.

•הוצאות נסיעה במונית בתוך העיר: **מנהל המוסד רשאי בהתאם לשיקול דעתו ובצירוף נימוקו בכתב, לאשר הוצאות נסיעה במונית בתוך העיר כאשר לא מתאפשרת נסיעה בתחבורה ציבורית בשל נשיאת חבילות כבדות, כגון חבילות דואר וכיו"ב.**

•הוצאות נסיעה במונית מחוץ לעיר: ככלל אין לאשר נסיעה מיוחדת במונית מחוץ לעיר, אלא במקרים חריגים כגון הסעת חירום של תלמיד במהלך טיול. מקרים חריגים כאמור ידווחו לרשות המקומית ויאושרו על ידה.

•החזר הוצאות עבור נסיעה ברכב: ככלל אין החזר הוצאות עבור נסיעה ברכב.

מנהלת ביה"ס פעלה בניגוד להוראות חוזר מנכ"ל . חוזר מנכ"ל מאפשר תשלום למונית בתוך העיר בצירוף נימוק בכתב, לצורך נשיאת חבילות עבור בית הספר.

סעיף 3: רכש והתקשרויות- חשבון ניהול עצמי

בפירוט כרטסת ההוצאות שהוצג לביקורת, נמצאו (בין השאר)רישומי הוצאות, בסכומים העולים על 1,000 ₪ המחייבים מספר הצעות מחיר בכתב והוצאות בסכומים העולים על 10,000 ₪ המחייבים מספר הצעות מחיר בכתב ואישור הרשות להוצאות אלה.

לביקורת לא הוצגו הצעות מחיר בהתאם לנדרש בספר הנהלים או בחוזר מנכ"ל. לביקורת לא הוצגו פניות לרשות לצורך אישור הצעות מחיר מעל סכום שהוגדר בספר הנהלים או בחוזר מנכ"ל, בהתאם להוראות הרכש בספר הנהלים או בחוזר מנכ"ל.

בנספח ג' מפרט נוהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום",

בסעיף 14.3 "בית הספר ישמור כל תיעוד הנהלת החשבונות של ביה"ס, לרבות שוברי הוצאות, חשבוניות, ספחי המחאות ואישורי ספקים בדבר ניהול ספרים וניכוי מס במקור, למשך הזמן הקבוע בחוק (בדרך כלל שבע שנים)".

הליך ביקורת מבקר הרשות התבצע לקראת סיום שנה"ל תש"ף. מנהלת בית הספר לא ניהלה את בית הספר במהלך שנת תש"ף.

בתקופה זו לה הייתה לה היכולת לפקח על הארכיב של בית הספר. ייתכן וחלק מהתיעוד הוצא מארכיב בית הספר.

<u>סעיף 4: אחוזי גבייה- חשבון הורים</u>

כפי שעולה מדיווחי מערכת המנבסנ"ט, מספר תלמידי ביה"ס ואחוזי הגבייה ממערכת הכספים בשנים תשע"ז, תשע"ח, תשע"ט היו כדלקמן:

שנה"ל	**<u>מספר תלמידים</u>**	**<u>אחוזי גבייה</u>**
תשע"ז	213	88.86
תשע"ח	244	76.37
תשע"ט	263	60.89

במהלך השנים תשע"ז-תשע"ט חלה ירידה משמעותית באחוזי גביית תשלומי ההורים מ- 88.86% ל- 60.89%.

לא הוצגה לביקורת אסמכתא להרעה במצבה הסוציו האקונומי של אוכלוסיית תלמידי בית הספר במהלך שנים אלו.

בסעיף 5.4 בנספח ג' - מפרט נוהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום": " הרשות תיתן גיבוי וסיוע משפטי לבית הספר לגבייה מההורים".

בית הספר יכול היה לבקש גיבוי וסיוע משפטי של הרשות בגביית הכספים מההורים.

(מצ"ב נספח א'-מספר תלמידי בית הספר שנה"ל: תשע"ז, תשע"ח, תשע"ט)

(מצ"ב נספח ב'-אחוזי גבייה בחשבון הורים שנה"ל: תשע"ז, תשע"ח, תשע"ט)

<u>סעיף 5: הקפדה והתאמה בין סעיפי סל התלמיד בדו"ח הכנסות והוצאות-חשבון ניהול עצמי</u>

על פי סעיף 4.4 בנספח ג "מפרט נהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי" בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום":

"הכנסות מהרשות המקומית יירשמו על פי מודל התקצוב "סל תלמיד" שגובש ואושר ברשות, בנוסף לכל מרכיב אחר שהתחייבה הרשות לשלם לבית הספר. ההכנסה תירשם בשוטף בהתאם להעברה בפועל, ובסוף השנה תירשם באופן מלא על בסיס מצטבר."

רישום הכנסות סל התלמיד צריך להיעשות בהתאם למודל התקצוב של סל התלמיד והמופיע בדיווח הרשות במנבסנט.

יאנוש קורצ'אק - קרית שמונה

מספר תלמידים	263.00

סעיפים	עלות מרכיב לתלמיד	תקציב סל תלמיד תשע"ט (מודל התקצוב)	הכנסות	הפרש
חשמל	280.56	73,787.28	73,833.00	45.72
מים	91.17	23,977.71	23,682.00	-295.71
גז וסולר לחימום	0.00	0.00	0.00	0.00
טלפון	0.00	0.00	0.00	0.00
דואר ומשלוחים	0.00	0.00	0.00	0.00
אינטרנט	0.00	0.00	0.00	0.00
עמלות בנק ועמלות אשראי	0.00	0.00	0.00	0.00
כיבודים,אשל ונסיעות בתפקיד	0.00	0.00	0.00	0.00
אחזקת מבנה ובדק בית	0.00	0.00	0.00	0.00
גינון	0.00	0.00	0.00	0.00
אחזקת מחשבים וחידוש ציוד	0.00	0.00	0.00	0.00
אחזקת ריהוט וחידוש ציוד	0.00	0.00	0.00	0.00
אחזקת מדפסות,סורקים,פקסים,מכונות צילום וחידוש ציוד	0.00	0.00	0.00	0.00
אחזקת מזגנים ותנורי חימום וחידוש ציוד	0.00	0.00	0.00	0.00
ציוד משרדי	0.00	0.00	0.00	0.00
ציוד לחינוך גופני	0.00	0.00	0.00	0.00
ספרים וספריות	0.00	0.00	0.00	0.00
חומרי לימוד	58.75	15,451.25	15,262.00	-189.25
דמי שכפול	60.78	15,985.14	15,788.00	-197.14
חומרי ניקוי	83.07	21,847.41	21,858.00	10.59
בטיחות ועזרה ראשונה - פעולות	0.00	0.00	0.00	0.00
יוזמות פדגוגיות ופרוייקטים לימודיים-פעולות	0.00	0.00	0.00	0.00
יוזמות פדגוגיות ופרוייקטים לימודיים-טכנולוגיה ומחשוב	0.00	0.00	0.00	0.00
יוזמות פדגוגיות ופרוייקטים לימודיים-הדרכות והכשרות	0.00	0.00	0.00	0.00
כוח אדם פדגוגי ומדריכי העשרה	0.00	0.00	0.00	0.00
סיוע ניהול עצמי	151.57	39,862.91	39,882.00	19.09
תוספת פדגוגית ניהול עצמי	100.00	26,300.00	34,189.00	7,889.00
כללי	0.00	0.00	0.00	0.00
סה"כ הכנסות סל תלמיד	**825.90**	**217,211.70**	**224,494.00**	**7,282.30**
הכנסות נוספות מהעירייה		**הכנסה**	**הכנסות**	**הפרש**
טלפון		0.00	862.00	862.00
שיפוצי קיץ		0.00	1,682.26	1,682.26
רכש והצטיידות		0.00	900.00	900.00

ספרים וספריות		0.00	1,215.00	1,215.00
סה"כ הכנסות נוספות מהעירייה		0.00	3,797.26	3,797.26
סה"כ הכנסות עירייה		**217,211.70**	**228,291.26**	**11,079.56**

• מלבד סך הכנסות בסעיף יוזמות פדגוגיות (בהשוואה לסעיף תוספת פדגוגית במודל התקצוב), נמצאו פערים שאינם מהותיים, ברישום שאר הכנסות סל התלמיד בהשוואה למודל התקצוב.

<u>תקציב הוצאות</u>

בנספח ג ,במפרט נהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום" נקבע בסעיף 1.6 כי "מבנה התקציב יהיה מפורט לפחות בהתאם לתחומי האחריות שהועברו לרשותו,)בהתאם לתחומי האחריות המוגדרים בנספח ב' למסמך ההבנות ככל שתחומי האחריות רלוונטיים לבית הספר המסוים(, ובהתאם לסעיפי ההוצאות וההכנסות המובנים שהוגדרו על ידי משרד החינוך ומוטמעים בתוכנה הכספית, ככל שהם רלוונטיים לבית הספר. **<u>בית הספר רשאי לנהל תקציב במבנה מפורט יותר". ביה"ס מנהל את תקציב הוצאותיו במבנה מפורט יותר.</u>**

<u>סעיף 6: הצגת הוצאה גדולה מתקציב הכנסות</u>

הליך הביקורת שנערך על חשבון הניהול העצמי של ביה"ס בשנה"ל תשע"ט, העלה כי **<u>על פי דוח המאזן השנתי של בית הספר סך ההכנסות השוטפות</u>**

בחשבון הניהול העצמי - <u>298,447 ₪</u> ואילו סך **הוצאות השוטפות** ביה"ס בחשבון הניהול העצמי - <u>400,445 ₪.</u>

לביה"ס סך יתרות פתיחה - <u>176,548 ₪ .</u>

בנספח ג' במפרט נהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום" נקבע בסעיף 1.2 כי " מקורות התקציב יכללו גם את יתרת העודף או הגירעון שנצבר מתקופות קודמות...". בשנת תשע"ט בית ספר השתמש ביתרת עודפים שנצברה בשנים קודמות, בניהול תקציבו.

<u>סעיף 7: הצגת יתרה שלילית לבית הספר בסגירת שנת תשע"ט</u>

על פי דוח המאזן השנתי של בית הספר הלימודים תשע"ט סיים ביה"ס **<u>בעודף של 74,550 ₪</u>** ולא כפי שנטען ע"י מבקר הרשות.

(מצ"ב נספח ג'-מאזן שנתי של בית הספר לשנה"ל תשע"ט).

<u>סעיפים 9+8: רכש והתקשרויות- חשבון ניהול עצמי</u>

ראה התייחסות בסעיף 3.

<u>סעיף 10: רישום הוצאות בסעיף תרומות-חשבון הורים</u>

בסעיף 2.1.16 בחוזר מנכ"ל "תקינה לתוכנה כספית לבתי הספר" נקבע כי: " התוכנה תאפשר ניהול אינדקס של סעיפי הנהלת חשבונות אחיד ברמת הרשות המקומית, לרבות פתיחה ומחיקה של סעיפים בשליטת הרשות המקומית, באופן שאינדקס הסעיפים יתעדכן אוטומטית בכל בתי הספר. בתי ספר שייכנסו לניהול עצמי יחויבו בניהול אינדקס אחיד ברמת הרשות המקומית."

בית הספר לא ביצע שינוי בסיווג הוצאות על מלגות, לאחר שהרשות פתחה את סעיף הוצאות מלגות.

<u>סעיף 11: פרוטוקול וועדת מלגות- חשבון הורים</u>

לביקורת של משרד החינוך הוצג פרוטוקול של וועדת המלגות משנת תשע"ט, הכולל ניקוד הכנסה לפי טבלת משקלות, אישור טיפול בדרגת זכאות א' עקב קשיים כלכליים וניקוד פרטני. הפרוטוקול שהוצג לא כלל את טבלת המשקלות ואת שיטת הניקוד כמו כן, הפרוטוקול לא כלל את חברי וועדת המלגות.

(רצ"ב פרוטוקולים של וועדת מלגות בנספח)

<u>סעיף 12: ביה"ס לא העביר דוחות כספיים מבוקרים ומאושרים ע"י רו"ח לעירייה- חשבון ניהול עצמי</u>

בסעיף 2.3 ב' 13ד' בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום" נקבע: "כחלק מביקורת הרשות **בתי הספר נדרשים להעביר אליה דוח כספי שנתי** ביחס לשנת הלימודים (1.8 עד 31.7) שיופק ממאגר המידע הכספי, **מבוקר ומאושר על ידי רואה חשבון**. יש להגיש את הדוח הכספי לרשות המקומית לא יאוחר מיום 30 בנובמבר ביחס לשנת הלימודים הקודמת. **הוראות מפורטות לעניין העברת דוחות כספיים מאושרים על ידי רואי חשבון יפורטו בהמשך**".

בית הספר לא העביר דוח כספי שנתי מבוקר ומאושר ע"י רואה חשבון.

מאז תחילתו של הניהול העצמי ועד היום, משרד החינוך לא פרסם הוראות מפורטות, לעניין העברת דוחות כספיים מאושרים על ידי רואי חשבון.

<u>סעיף 13: ביה"ס ואגף החינוך לא עובדים במסגרת של "וועדה מלווה" כפי שקבע משרד החינוך</u>

מהתייחסותה של מנהלת אגף החינוך, הגב' סיגל כהן, לטיוטת דוח מבקר הרשות, עולה כי "**וועדות מלוות התקיימו ומתקיימות בביה"ס בהשתתפותי ובהשתתפות המפקחת המתכללת**".

במדריך לוועדה מלווה בית ספרית משנת 2015 שפורסם ע"י מינהלת ניהול עצמי, נקבע כי:

"**<u>באחריות בית הספר</u>** **<u>להחליט מי אנשי הצוות שיגיעו לוועדה</u>**, ולערוך חלוקת תפקידים ביניהם - מי יציג מה, **<u>כולל החלטה לגבי האחריות לכתיבת פרוטוקול / סיכום הפגישה.</u>**"

המדריך מטיל את האחריות לכתיבת הפרוטוקול על בית הספר.

לביקורת לא הוצג פרוטוקול הוועדה המלווה (הכולל בין השאר את תהליכי העבודה שפורטו בוועדה).

<u>סעיפים 15+14: מערכות יחסים בביה"ס</u>

בסעיף 2ח' בחוזר מנכ"ל "נציגות הורים בבית הספר ובגן הילדים" נקבע:

"**במקרה של חילוקי דעות בין הנהלת בית הספר/גן הילדים לבין נציגות ההורים יש לנהוג על פי ההנחיות שלהלן**:

1)יש להביא הדבר להכרעתו של המפקח הכולל.

2)במקרה של מחלוקת או סכסוך בין צוות בית הספר לבין נציגויות ההורים לא ייפגעו התלמידים.

3)במקרים קיצוניים בהם נציגות ההורים פועלת בניגוד להנחיות חוזרי המנכ"ל, למנהל המחוז יש סמכות לבטל את נציגות ההורים של המוסד החינוכי לאותה שנה."

<u>סעיף 16: לא נמצא אינוונטר ורשימת מצאי של ציוד ביה"ס</u>

בהוראות משרד הפנים, "<u>הנחיות להנהלת חשבונות ודווח כספי ברשויות המקומיות</u>" נקבע כי **<u>הרשות מקומית</u>** מחויבת לנהל את ספרי המצאי והמלאי השייך לה ע"י מחלקת הרכש ברשות, וכך נקבע בהנחיות הנ"ל "**רשם המצאי ינהל רישום מרוכז של המצאי <u>בעירייה על יחידותיה</u>, בפנקס הטובין".**

בסעיף 11.2 בנספח ג' - מפרט נוהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי בחוזר מנכ"ל "מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום" נקבע: " רכוש קבוע שנרכש על ידי בית הספר יירשם כהוצאה שוטפת. בית הספר ידווח לרשות המקומית לצורך ניהול המצאי **ברשות המקומית**.

החובה לנהל את המצאי חלה על העירייה. בית הספר נדרש לדווח לרשות **בלבד**, על רכוש קבוע שנרכש.

לסכום

לאור הממצאים שעלו בבדיקתנו ,

יש מקום לרענן את נהלי ניהול עצמי בעירייה /בבתי הספר תוך חידוד תחומי האחריות על פי כללי ניהול עצמי,

להעביר עותק של ספר נהלים לכל בית ספר , לחדד את נהלי הרכש ,קביעת מועדים סדורים של העברת תקציבי סל התלמיד ועמידה בהם,

לקיים בקרה סדורה של הרשות בבתי הספר על ניהול כספי ניהול עצמי וכספי הורים ,

יש חשיבות רבה לקיום דיאלוג מתמיד של העירייה עם מנהלי בתי הספר והצוותים לאיגום /ניצול המשאבים לקידום הפדגוגיה והאקלים הבית ספרי.

בברכה

גילה מיקל

מפקחת ניהול עצמי

מחוז צפון

העתקים:

גב' אורנה שמחון, מנהלת המחוז, מחוז צפון, משרד החינוך

מר אמיר מכאל – מפקח מחוזי ,מחוז צפון ,משרד החינוך

גב' לילך סיסו מפקחת מתכללת, מחוז צפון, משרד החינוך

מר יורם ביטון, מנכ"ל העירייה

גב' ליאת מזרחי, גזברית העירייה

גב' סיגל כהן, מנהלת אגף החינוך

דו"ח ביקורת משרד החינוך:
סיכום והמלצות הביקורת:
הוראות חוזרי המנכ"ל באשר להפעלה וניהול בתי ספר בניהול עצמי מדברות בעד עצמן. נראה כי בית הספר קורצ'אק פועל בחלל ריק וללא הבנה שלבית ספר בניהול עצמי ניתן המרחב הדרוש, אך הוא גם מחויב לציית לכללי המנהל התקין כפי שקובע החוק. התנהלות שכזו מעלה חשש לאי סדרים ועל הרשות לפעול בכדי לדווח למשרד החינוך על הליקויים שנמצאו למפקחת בית הספר ולממונה על המחוז. ממצאי הביקורת מצביעים על תשומות שאינן מנוצלות, חוסר יעילות והתנהלות כספית לקויה, חוסר בקרה והערכה פנים בית ספרי, ממשקי עבודה בין אגף החינוך לבית הספר לקויים, יחסים עכורים בין וועד ההורים למנהלת ועוד ובין המזכירה למנהל הזמני בתש"פ.

עוד מעלה הדו"ח כי העירייה באמצעות הגזברות ואגף החינוך אינם פועלים מספיק בכדי לערוך מעקב ובקרה אחר בית הספר קורצ'אק. נכון הוא שבתי הספר עברו לניהול עצמי, אך יש לשים לב לכך שהניהול העצמי לא מותיר את בית הספר בחלל ריק וחלה החובה על הרשות לפקח על הניהול הכספי, להדריך וללוות את המערך הפדגוגי וכן להתוות את המדיניות הכללית של בית הספר. ליווי וחניכה נכונה, הייתה יכולה למנוע התנהלות כספית שגויה, כמו גם, הצבת יעדים ומדדים ברורים יכולים להגביר את הפיקוח על ניהול נכון, גבייה עצמית ואיחוי הקרעים שנוצרו בין הנהלת בית הספר לוועד ההורים.

הביקורת ממליצה לגבש ספר נהלים שיכלול את הסעיפים הבאים:
1. **ניהול חשבונות נפרדים: חשבון ניהול עצמי וחשבון הורים.**
2. **הכנסות.**
3. **נהלי גבייה.**
4. **הנחות בתשלומי הורים.**
5. **קבלת תרומות.**
6. **תקבולים וקופה.**
7. **החזרת אמצעי תשלום.**
8. **יחסי בנקים.**
9. **רכש והתקשרות עם ספקים.**
10. **ניהול קופה קטנה.**
11. **הנהלת חשבונות.**
12. **ארגון ,תיוק וארכיון.**
13. **גיבויים ואבטחת מידע.**
14. **דגשים לסוגי הוצאות שונות.**

לסיכום דו"ח זה, הביקורת ממליצה לעירייה ולמשרד החינוך להיכנס לתהליך עומק בבית הספר קורצ'אק לבחון ולבדוק כיצד ניתן למצב את בית הספר ולהחזיר את האמון בין ההורים להנהלה, בין היתר לפעול בכדי להכשיר איש כספים ורכש באגף החינוך ולתת את כל הכילים הדרושים לעבודה, הן ברמת ההדרכה וגם ברמת המחשוב והתוכנות, כך שיתבצע מעקב "און ליין" אחר ההתנהלות הכספית ורכש של בית הספר.

כפי שנכתב בתחילת הדו"ח, האמנם בית הספר שנבדק הוא "יאנוש קורצ'אק", אך עיקרי המסקנות נכונות גם לגבי

מנהל הכספים
17/06/2020
1

שנה סגורה-בית ספר קורצ'אק-חשבון רשות-שנת רשות : ה'תשע`ט
יהודה הלוי 14, ., קרית שמונה .ת.ד : 558
טלפון : 04-6940350 . פקס : .

שנת עבודה ה'תשע`ט 2019

שובר תשלום מספר :211

לכבוד
ניני רחמים
כתובת : 0 0
טלפון : פקס :

בתאריך 10/07/2019 **זוכה חשבונך אצלנו**
עבור דלק מחודש 1/19 עד 6/19

בוצע תשלום על פי הפרטים להלן **מס במקור % 0**

המחאה	תאריך	סכום
673	10/07/2019	900.00
סה"כ תשלום בפועל		**900.00**

ניכוי מס במקור % 0	0.00
סה"כ סכום לזיכוי	**900.00**

על פי חשבוניות אלו

מס. חשבונית	תאריך החשבונית	סכום החשבונית (כולל מע"מ)
7	10/07/2019	900.00
	סה"כ:	**900.00**

בגין הסעיפים שלהלן

סעיף ראשי		תת סעיף		סכום
30	הו ניהול עצמי	303	ציוד משרדי	900.00
			סה"כ:	**900.00**

חתימה וחותמת

נספח ב

רכש והתקשרות עם ספקים מתוך הוראות חוזר מנכ"ל משרד החינוך:

1.1 ככלל יירשמו הוצאות על בסיס מצטבר, כלומר הוצאה תירשם עם יצירת ההתחייבות להוצאה, וכן יירשמו "הוצאות מראש" (הוצאות עבור טובין או שירות עתידי) ו"הוצאות לשלם" (הוצאות עבור התחייבות שטרם התקבל חשבון בגינה).

1.2 רכוש קבוע שנרכש על ידי בית הספר יירשם כהוצאה שוטפת. בית הספר ידווח לרשות המקומית לצורך ניהול המצאי ברשות המקומית.

1.3 בית הספר יוכל ליזום ולבצע רכישות והתקשרויות באופן עצמאי עד תקרת פטור ממכרז, בהתאם לטבלת הרשאות רכש והתקשרות שתיקבע על ידי הרשות המקומית בהלימה לתקנות חובת המכרזים בשלטון המקומי ותנוסח בספר הנהלים הרשותי. בסכומים העולים על תקרת הפטור ממכרז יוכל בית הספר לבצע רכישות או לקבל שירות מזכיינים שנבחרו במכרז באמצעות הרשות המקומית.

1.4 ניהול הרכש וההתקשרויות של בית הספר ייעשה בהתאם לספר הנהלים הרשותי ובהתאם לכל דין החל על התקשרויות של רשויות מקומיות, ובכלל זה הדינים המחייבים ניהול מכרזים על ידי רשויות מקומיות והוראות חוק עסקאות גופים ציבוריים.

1.5 להלן דוגמה לטבלת הרשאות רכש והתקשרות לבתי ספר. הרשות יכולה לשנות מהסכומים האמורים, בתנאי שהיא עומדת בתקרת הפטור ממכרז, בהלימה להנחיות חובת המכרזים של השלטון המקומי וכפי שמתעדכן מעת לעת.

טווחי סכומי הרכש לשנה מספק מסוים	התהליך הנדרש	הצורך באישור רשותי
0-1,000	פטור מהצעות מחיר	ללא אישור הרשות המקומית
1,001-5,000	לפחות 2 הצעות מחיר בכתב	ללא אישור הרשות המקומית
5,001-10,000	לפחות 3 הצעות מחיר בכתב	ללא אישור הרשות המקומית
10,001-70,090 או 10,001-142,080	לפחות 4 הצעות מחיר בכתב	באישור הרשות המקומית
מעל 70,090 או מעל 142,080	מכרז פומבי	באישור ובאמצעות הרשות המקומית

1.6 בתי הספר יציגו לרשות המקומית ו/או לוועדה המלווה הבית-ספרית את הרכישות המרכזיות שבכוונתן לעשות טרם פתיחת שנת הלימודים. אם הרשות מזהה כי כמה בתי ספר מבקשים לרכוש את אותו מוצר בסכום העולה על הסכום המינימאלי למכרז פומבי/זוטא, תבצע הרשות מכרז פומבי/זוטא עבור בתי הספר.

ב"ס שנה סגורה-בית ספר קורצ'אק-חשב-הורים
כתובת יהודה הלוי 14, קרית שמונה
טלפון: 3940350 פקס: מיקוד:

אסיף - מנהל כספים
17/06/2020

שנת עבודה ה'תשע"ט 2019

דף מספר: 1

אחוזי גביה לפי סעיף

על פי חוב אחרי הנחה
ללא זיכויים וללא מלגות

סעיף תקציבי	צפי גביה	תקבולים בניכוי חזרים	אחוז גביה
בי"ס שדה	0.00	7,109.80	לא ניתן לחישוב
ביטוח תאונות	12,927.00	11,003.00	85.11 %
השאלת ספרים	73,858.00	67,799.00	91.79 %
ועד הורים	792.00	576.00	72.72 %
חוב שנה קודמת	49,986.82	10,179.02	20.36 %
טיולים א	4,242.00	4,056.00	95.61 %
טיולים ב	4,339.00	3,678.00	84.76 %
טיולים ג	7,557.00	6,330.00	83.76 %
טיולים ד	5,031.00	4,221.00	83.89 %
טיולים ה	11,340.00	8,609.70	75.92 %
טיולים ו	11,967.00	8,573.00	71.63 %
מסיבות כיתתיות	6,333.00	4,370.00	69 %
מסיבת סיום	2,320.00	2,123.00	91.5 %
מקדמה לשנה הבאה	453.78	326.78	72.01 %
סל תרבות	17,706.00	11,983.00	67.67 %
ספרים תש"פ	73,920.00	5,510.00	7.45 %
קרן קרב	65,944.00	47,481.00	72 %
תל"ן	65,930.00	48,539.00	73.62 %
סיכום	**414,646.60**	**252,467.30**	**60.89 %**

סיכום כולל	414,646.60	252,467.30	60.89 %

1. נספח ד'- שוברי תשלום לדוגמא:

בית ספר קורצ'אק-חשבון רשות-רש-רשות שנת הלימודים : ה'תשע~ט
יהודה הלוי 14, ., קרית שמונה ת.ד : 558
טלפון : 04-6940350 פקס : .

מנהל הכספים
28/03/2019
1

שנת עבודה: ה'תשע~ט 2019

שובר תשלום מספר :140

לכבוד
עץ טרובל נתנאל אוזן
כתובת : 0
טלפון : 054-2540587
שאר ישוב 0
פקס :

בתאריך 28/03/2019 **זוכה חשבונך אצלנו**
עבור עבודות גבס וספסלי חצר

:וצע תשלום על פי הפרטים להלן **מס במקור % 0**

המחאה	תאריך	סכום
522	28/03/2019	20,000.00
סה"כ תשלום בפועל		**20,000.00**
ניכוי מס במקור 0 %		0.00
סה"כ סכום לזיכוי		**20,000.00**

פי חשבוניות אלו

מס. חשבונית	תאריך החשבונית	סכום החשבונית (כולל מע"מ)
94	28/03/2019	20,000.00
	סה"כ:	**20,000.00**

ן הסעיפים שלהלן

סעיף ראשי		תת סעיף	סכום
הו ניהול עצמי	331	אחזקת רהוט וחדו	20,000.00
		סה"כ:	**20,000.00**

חתימה וחותמת

ית ספר קורצ'אק-חשבון רשות-רש-רשות שנת הלימודים : ה'תשע~ט

זודה הלוי 14, ., קרית שמונה ת.ד : 558

לפון : 04-6940350 . פקס : .

מנהל הכספים
10/10/2018
1

נת עבודה ה'תשע~ט 2019

שובר תשלום מספר :25

כבוד

י.אר.אם סוכנויות יבוא

זובת : 0

0

לפון : 04-9969577 פקס :

תאריך 10/10/2018 **זוכה חשבונך אצלנו**

ור ריהוט לכיתות

צע תשלום על פי הפרטים להלן **מס במקור % 0**

המחאה	תאריך	סכום
604	10/10/2018	27,320.00
סה"כ תשלום בפועל		**27,320.00**
ניכוי מס במקור % 0		0.00
סה"כ סכום לזיכוי		**27,320.00**

חתימה וחותמת

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

מסמך הבנות - מעבר לניהול עצמי

1. מבוא

א. בהתאם להחלטת הממשלה מיום 13/3/11 משרד החינוך (להלן: 'המשרד') פועל להעביר את כלל בתיה"ס היסודיים הרשמיים בחינוך הרגיל (להלן: 'בתי ספר') לניהול עצמי, החל משנה"ל תשע"ב ועד שנה"ל תשע"ה.

ב. לצורך העניין, הוקמה במינהל הפדגוגי במשרד החינוך מנהלת בתי ספר בניהול עצמי (להלן: 'המנהלת').

ג. המעבר לניהול העצמי נועד להעביר את מוקד קבלת ההחלטות לבית הספר ולהגדיל את המרחב והסמכות הפדגוגית, הניהולית והכלכלית של ביה"ס, על מנת לאפשר העלאת הישגי התלמידים ומתן מענה מיטבי להבטחת רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית של התלמידים. בנוסף, המעבר לניהול עצמי נועד להעצים את המנהל וצוות המורים, להשביח את תרבות הניהול והלמידה של בתיה"ס, לחזק את האחריות והמחויבות של בתי הספר לתפוקות ולתוצאות (אחריותיות), ולבסוף, להרחיב את מעגל השותפים המעורבים והפועלים לקידום החינוך בביה"ס.

ד. משרד החינוך והרשות המקומית בחרו לקדם את מעבר בתי הספר לניהול עצמי ברשות המקומית _____(להלן: 'הרשות') החל משנה"ל _____.

2. כללי

א. המשרד והרשות מסכימים בזאת להעביר בשנה"ל _____ (להלן: 'שנת הכניסה') את בתי הספר המפורטים בנספח א', למתכונת של ניהול עצמי בהתאם לכללים וההוראות המפורטים במסמך זה.

ב. מוסכם כי ככל שאושר באופן חריג על העברת בתיה"ס ברשות למתכונת של ניהול עצמי בשתי פעימות, יתר בתי הספר ברשות, המפורטים בנספח א1 למסמך זה, יחלו מעבר לניהול עצמי לא יאוחר משנת הלימודים שלאחר שנת הכניסה. כמו-כן, מוסכם כי בית ספר נוסף שיפתח בתחומי הרשות יתנהל במתכונת של ניהול עצמי מיום הקמתו גם אם איננו מפורט בנספח א' ו/או א'1.

ג. הנספחים למסמך זה הם:

נספח א' – רשימת בתי הספר ברשות אשר יעברו לניהול עצמי בשנת הכניסה.

נספח א'1- רשימת בתי הספר ברשות אשר יעברו לניהול עצמי בשנה"ל שלאחר שנת הכניסה.

נספח ב' – פירוט תחומי האחריות להעברה לבית ספר בניהול עצמי.

נספח ג' – נהלים לניהול כספים בבי"ס בניהול עצמי.

נספח ד' – מתכונת דו"חות כספיים סטנדרטיים לבי"ס בניהול עצמי.

נספח ה' – הצהרת הרשות המקומית בדבר הסכומים שהעבירה לבתי"ס בניהול עצמי.

נספח ו' – פורמט סקר בקרה פנימית לבי"ס בניהול עצמי.

נספח ז' – עקרונות הועדה המלווה הבית ספרית.

נספח ח' – מודל תקצוב של משרד החינוך לבתי הספר בניהול עצמי בתשע"ב.

נספח ט' – פורמט אישור רשותי – תקציב בתי ספר בניהול עצמי.

ד. במקרה של סתירה בין הוראות מסמך זה לבין הוראות אחד הנספחים, יגברו הוראות המסמך על ההוראות הכלולות בנספחים.

ה. מסמך ההבנות יהיה בתוקף החל משנה"ל _____. מועד העברת הכספים לבתי הספר יהיה מיום _____. תוקפם של ההבנות יעמוד בתוקפו כל עוד לא בוטל ההסכם, בהתאם למפורט בסעיף 16 להלן.

3. <u>ספר נהלים רשותי</u>

א. הרשות תגבש ספר נהלים רשותי לבתי הספר בניהול עצמי, בשיתוף מנהלי בתי הספר והמפקחים הכוללים על בתי הספר, המפרטת עקרונות, כללים ונהלי עבודה בהתנהלות הרשות המקומית עם בתי הספר ובהתנהלות בתי הספר עם הרשות המקומית, במסגרת מודל בתי הספר בניהול העצמי. הרשות, המשרד ובתי הספר, ידאגו להטמיע עקרונות, כללים ונהלים אלו בבתי הספר.

ב. ספר הנהלים יהיה בהלימה לכללים ולהוראות המפורטים במסמך זה, לרבות הנספחים. הרשות רשאית להרחיב ולפרט הוראות וכללים נוספים ככל שההרחבה אינה מבטלת או סותרת את הכללים או ההוראות המפורטים במסמך זה ו/או בנספחיו.

ג. ספר הנהלים יכלול, לכל הפחות, את הדברים הבאים (במשולב או בנפרד):

- חלק ארגוני – פדגוגי המפרט את התפיסה החינוכית, הנחות היסוד ועקרונות העבודה במתכונת בתי ספר בניהול עצמי.
- פירוט עקרונות ונהלים לניהול כספים בבתי"ס בניהול עצמי, בהלימה למפורט בנספח ג' למסמך ההבנות.
- פירוט עקרונות ונהלים המעגנים את יחסי העבודה והתקשורת בין בתיה"ס לרשות המקומית לעיגון יחסי הצדדים ולמימוש תחומי האחריות של בתיה"ס.

4. <u>אישור והקצאת תקציב בית ספרי על ידי הרשות המקומית</u>

הרשות תאשר ותקצה תקציב נפרד וייעודי עבור כל אחד מבתיה"ס שבניהול עצמי, בהתאם לאמור להלן:

א. תקציב שנתי רשותי מקביל לשנה קלנדרית, אשר מתחילה ביום 1.1 ומסתיימת ב-31.12 (להלן: תקציב שנתי רשותי).

ב. במסגרת אישור התקציב השנתי הרשותי (המתבצע בתום השנה הקלנדרית הקודמת) תאשר הרשות המקומית סה"כ תקציב שנתי קלנדרי עבור כל אחד מבתי הספר שבניהול עצמי (מתחיל ביום 1.1 ומסתיים ביום 31.12), המבוסס על תקציבי בתי הספר המפורטים כאמור בסעיף ג' להלן.

ג. מנהל אגף/מחלקת החינוך, גזבר הרשות וראש הרשות המקומית יאשרו תקציביים שנתיים רשותיים מפורטים לבתי הספר בניהול עצמי, בהלימה ל'פורמט אישור רשותי – תקציב בתי ספר בניהול עצמי', המצורף כנספח ט'.

המבנה המפורט יכלול, בין היתר, את הדברים הבאים:

- פירוט תחומי האחריות המועברים לניהול בתי הספר.
- מפתח הקצאת התקציב עבור כל תחום אחריות (לפי תלמיד או לפי קריטריון שקוף אחר), לרבות קריטריונים נוספים לקביעת שונות בהקצאה בין בתי הספר (ככל שישנם), והתקציב המשתמע עבור כל תחום אחריות, על פי נתוני בתי הספר הידועים במועד האישור, אשר יועבר לחשבון הניהול העצמי של כל בית ספר (להלן: 'סל התלמיד בית ספרי').
- פירוט תחומי האחריות שממשיכים להיות מנוהלים באמצעות הרשות המקומית, מפתח ההקצאה הרשותי עבור כל תחום אחריות כאמור, והתקציב המשתמע לכל בית ספר עבור כל תחום אחריות על פי נתוני בתי הספר הידועים במועד האישור.

  מובהר כי סעיף זה יכלול גם את תקני העסקת עובדים המועסקים בביה"ס באמצעות הרשות המקומית, כגון: שרתים, מזכירים ועוד, ואת עלויות העסקתם בפועל.
- סה"כ 'סל התלמיד הבית ספרי' (אשר כולל את התקציב שעובר לחשבון הניהול העצמי של ביה"ס) וסה"כ 'התקציב הבית ספרי' (אשר כולל הן את תקציב תחומי האחריות שעוברים לחשבון בית הספר והן את תקציב תחומי האחריות שממשיכים להיות מנוהלים באמצעות הרשות המקומית).
- מועדי ההעברה הכספית לבתי הספר.

ד. התקציב המפורט השנתי לבתי הספר, כאמור לעיל, יועבר במלואו לכל בתי הספר לאחר שאושר.

ה. תקציב שנתי לבית ספר מקביל לשנת לימודים מלאה, אשר מתחילה ביום 1.8 ומסתיימת ביום 31.7 (להלן: תקציב שנתי בית ספרי).

ו. בית הספר יתבסס על התקציב השנתי הרשותי בכדי לגבש תקציב שנתי בית ספרי עבור שנת הלימודים שלאחר מכן. כלומר, בית הספר יניח כי התקציב המאושר החל מינואר, ואשר תקף גם לחודשים אוגוסט – דצמבר של שנת הלימודים הבאה, יהיה תקף גם לחודשים ינואר עד יולי של שנת הלימודים הבאה, ויבנה על סמך זאת תקציב שנתי בית ספרי לשנת הלימודים הבאה.
בנוסף, בית הספר יסתמך על התקציב השנתי הרשותי המאושר החל מינואר, בכדי לעדכן את התקציב הבית ספרי של שנת הלימודים הנוכחית (ינואר עד יולי).

ז. מודגש כי בגיבוש התקציב הרשותי השנתי לבתי הספר, יש לקחת בחשבון שינויים במס' התלמידים בין שנות לימודים החלות באותה שנת כספים. שינויים אלה משפיעים הן על תקצוב משרד החינוך פר תלמיד והן על חלקה של הרשות המקומית בתקצוב בתי הספר פר תלמיד.

ח. כל הפחתה ב'סל התלמיד', במהלך שנת התקציב, תיעשה באישור מנהל מחלקת החינוך, הגזבר וראש העיר, בסיכום עם הפיקוח הכולל ומנהל ביה"ס.

5. <u>קביעה והעברה של התקציב הבית ספרי, 'סל התלמיד' ותחומי האחריות לבתיה"ס</u>

א. בכל שנה המשרד יפרסם את מודל התקצוב לבתי ספר בניהול עצמי, מעודכן לעלויות השכר המעודכנות[1], אשר מפרט את, בין היתר, את הדברים הבאים:

- גובה 'סל תלמיד מינימאלי', הכולל את התקציב המינימאלי המועבר לחשבונות בתי הספר עבור תחומי אחריות המועברים לבתיה"ס.
- גובה 'תקציב בית ספרי מינימאלי', הכולל הן את 'סל התלמיד המינימאלי' כאמור לעיל, והן את תקציב תחומי האחריות שהרשות תמשיך לנהל באמצעותה (כגון עובדים המועסקים בביה"ס באמצעות הרשות המקומית[2]).
- השתתפות המשרד והשתתפות הרשות המקומית בפרמטרים הללו.

מצ"ב נספח ח' כדוגמא למודל התקצוב לבתי"ס בניהול עצמי לשנה"ל תשע"ב.

ב. התקציב השנתי לבית הספר בניהול עצמי לא יפחת מהסכום השנתי המינימאלי לתלמיד, אשר נקבע במודל התקצוב לבתיה"ס בניהול עצמי מוכפל במספר התלמידים בבית הספר (להלן: 'תקציב בית ספרי מינימאלי'). מתוך תקציב זה, התקציב השנתי שיועבר לחשבון הניהול העצמי של בית הספר לא יפחת מ'סל

[1] הואיל וחלק מרכיבי סל התלמיד שמועברים ממשרד החינוך אל הרשויות המקומיות צמודים לעלות השכר, הרי שהתקציב שיועבר בפועל ע"י המשרד יעודכן בהתאמה.

2 שרתים, מזכירים, עובדי נקיון המועסקים באמצעות הרשות אך למעט סייעות המועסקות באמצעות הרשות.

התלמיד המינימאלי שנקבע במודל התקצוב לבתיה"ס בניהול עצמי מוכפל במספר התלמידים באותו בית ספר (להלן: 'סל תלמיד מינימאלי'), והכל בכפוף לאמור בסעיף קטן ד' להלן.

מובהר לעניין זה כי 'מספר התלמידים' – סך כל התלמידים הלומדים בביה"ס, לרבות תלמידי כיתות לחינוך מיוחד ותלמידי הגן בחטיבות צעירות.

ג. הרשות תגבש רשימת תחומי אחריות שאותם תעביר לבית הספר, אשר יכללו, בין היתר, תחומי אחריות אשר חובה להעבירן לביה"ס כמפורט בנספח ב', וככל שתחומי אחריות אלו רלוונטיים לבית הספר המסוים. כמו-כן, הרשות תגבש את רשימת תחומי האחריות שאותם תמשיך לנהל באמצעותה, בין היתר, מתוך רשימת תחומי האחריות שאין חובה להעבירן לבתיה"ס כמפורט בנספח ב'.

ד. במסגרת "סל התלמיד", הרשות תעביר לכל אחד מבתיה"ס את הסכומים הבאים:

1. הסכומים המועברים על ידי משרד החינוך עבור בתי הספר בניהול עצמי, המפורטים בסעיפים קטנים 13א', 13 ד' ו-13 ה' שלהלן (אגרת חומרים ושכפול, סיוע ניהול עצמי ותוספת פדגוגית ניהול עצמי).
2. תקציב ממקורותיה, אשר לא יפחת **מהגבוה** מבין הסכומים הבאים:

- סכום ההשלמה הנדרש לכך שיועבר לבתיה"ס 'סל התלמיד המינימאלי' (כפי שנקבע במודל התקצוב). כלומר, ההפרש בין הסכום המפורט בסעיף א' לעיל, לבין סל התלמיד המינימאלי, מוכפל במס' התלמידים המתעדכן מדי שנה.
- סך סכום התקציב שהקצתה הרשות לבתיה"ס **ממקורותיה**, פר תלמיד, ערב המעבר לניהול עצמי, עבור אותם תחומי אחריות שבכוונתה להעביר לבתיה"ס, כאמור בסעיף קטן ג' לעיל, מוכפל במס' התלמידים המתעדכן מדי שנה.

ה. הרשות יכולה להעביר גם את התקציב הדרוש לצורך העסקת עובדי מינהל ושירותים לחשבון הניהול העצמי, ובכלל זה את התקציב המועבר עבורם על ידי משרד החינוך, כמפורט בסעיפים 13ב' ו-13ג' שלהלן. לחילופין, הרשות תוכל לשלם את עלויות ההעסקה מתקציב בית הספר ברשות מבלי להעביר את עלויות ההעסקה לחשבון הניהול העצמי.

* מובהר כי עלות העסקת עובדים אלו, כאמור לעיל, הינה עלות ההעסקה בפועל, כפי שמתקיימת ברשות המקומית. ככל שהרשות מעבירה את עלויות ההעסקה לחשבון הניהול העצמי של בית הספר עליה להעביר את עלויות ההעסקה בפועל.

ו. ככל ששינוי מודל התקצוב של משרה"ח במעבר לניהול עצמי מביא תוספת תקצוב בתחום שרתים ומזכירות ברמה הרשותית, על הרשות להשתמש בתוספת זו לתקצוב נוסף של בתיה"ס, בין אם במתכונת של תוספת נוספת ל'סל התלמיד',

אשר תיקרא 'תוספת רמת שירות', ובין אם בתוספת לכוח האדם המועסק בבתי הספר באמצעות הרשות המקומית.

ז. הרשות יכולה לקבוע סל תלמיד דיפרנציאלי לבתיה"ס שבתחומה, הן עבור תחומי אחריות ספציפיים והן עבור סה"כ סל התלמיד, וזאת ככל שסה"כ סל התלמיד הנמוך ביותר אינו נופל מסל התלמיד המינימאלי.

מובהר כי ככל שייקבע סל תלמיד דיפרציאלי עליו להיות על פי פרמטרים שקופים, שוויוניים וסבירים, אשר יבואו לידי ביטוי ב'פורמט האישור הרשותי לתקציבי בתי הספר'. בין יתר הפרמטרים האפשריים:

- גודל ביה"ס (מספר תלמידים, מספר כיתות, גודל המבנה, היקף השטח).
- מצב חברתי - כלכלי של בתיה"ס (לפי מדד טיפוח).
- מבנה ביה"ס: מצב המבנה/ מבנים מפוזרים/גיל המבנה ועוד
- מספר כיתות/ תלמידים בחינוך מיוחד.
- היקף הפעילות בביה"ס (כגון: בי"ס ביוח"א).

ח. סל התלמיד הרשותי שיגובש ערב הכניסה לניהול עצמי, בהתאם לאמור לעיל, יועבר ויאושר על ידי מנהלת בתי"ס בניהול עצמי, טרם כניסת בית הספר לניהול עצמי בשנת הכניסה. אי – אישור סל התלמיד הרשותי על ידי המנהלת ימנע העברת תקציב משרד החינוך לבתי הספר בניהול עצמי, כמפורט בסעיף 16 שלהלן.

ט. במידה והרשות תרצה להעביר לבית הספר תחומי אחריות נוספים אשר אינם כלולים בנספח ב', עליה לעשות זאת בהסכמה עם מנהלי בתי הספר וליידע על כך גם את הפיקוח הכולל.

י. הרשות תעביר את סל התלמיד לחשבון הניהול העצמי באופן שוטף, ועל פי מועדים קבועים ומוסכמים אשר יוגדרו עם מנהלי בתיה"ס והפיקוח הכולל (אחת לחודש, אחת לחודשיים וכו'). יוגדר מראש גם המועד האחרון בחודש להעברת הכספים.

יא. סל התלמיד יועבר במלואו לבית הספר ללא קיזוזים.

תקציב סל התלמיד הינו מרחב כלכלי לשיקול דעתו של בית הספר. ככל שביה"ס מבקש לצרוך שירותים המסופקים על ידי הרשות המקומית מתוך תקציבי סל התלמיד, תבוצע התחשבנות בין בית הספר לרשות. קרי, לאחר העברת סל התלמיד לחשבון בית הספר הוא יוכל לצרוך שירותים מהרשות המקומית ולשלם לרשות מחשבון הניהול העצמי. לצורך כך, תידרש הרשות במקרים מסוימים לתמחר שירותים רשותיים לבתי הספר (כגון: מחיר שעת עבודה לעובד המועסק באמצעות הרשות המקומית ויכול לתת שירות לבתי הספר).

- הרשות אינה יכולה להחליט על דעת עצמה על קיזוז סל התלמיד עבור שירותים רשותיים ללא הסכמה מראש של מנהל ביה"ס. באפשרות ביה"ס לבקש **מראש**,

טרם פתיחת שנת הלימודים, כי חלק מתקציב סל התלמיד ישמש לשירות רשותי מסוים ולא יועבר לחשבון בית הספר. הבקשה תהיה לזמן קצוב ותוערך רק באמצעות פנייה נוספת מטעם בית הספר.

- גבייה מהורים באמצעות ביה"ס תהיה רק עבור תשלומי הורים אשר אושרו ע"י הגורמים המוסמכים, בהתאם לחוזרי מנכ"ל תשלומי הורים. במקרים האמורים, הרשות תתחשבן עם ביה"ס רק על סכומים שנגבו בפועל, ולא תקזז מסל התלמיד עבור סכומים שלא נגבו. למעט האמור לעיל, הרשות לא תעשה שימוש בבית הספר כאמצעי לגבייה מהורים עבור שירותים שהרשות מספקת או רוכשת.
- לבסוף, הרשות לא תקזז מסל התלמיד בעקבות מימון או השתתפות רשותית בחשבון תשלומי ההורים של ביה"ס.

יב. באישור תקציבים שנתיים לבתי הספר, החל משנת התקציב שלאחר שנת הכניסה, ובכל שנת תקציב שתבוא אחריה, תדאג הרשות המקומית לעדכן את סל התלמיד כדלקמן:

- לגבי רכיבי סל התלמיד המתוקצבים על ידי משרד החינוך, וכן נתח ההשתתפות של הרשות באותם רכיבים – בהתאם לעדכון שנעשה על ידי משרד החינוך (כמפורט בסעיף 13)
- לגבי רכיבי סל התלמיד המתוקצבים על ידי הרשות:

- בתחומי האחריות חשמל ומים הרשות תעדכן על פי השינויים במחירים שחלו במהלך שנת התקציב. לחילופין, מפתח ההקצאה הרשותי לבתיה"ס בתחומים חשמל ומים, יהיה לפי יחידות צריכה אשר יתורגמו לעלות כספית בהתאם לתעריפי יחידות הצריכה המעודכנים. ככל שיתקיימו התייקרויות או הוזלות בתעריפי יחידות הצריכה, הדבר יובא לידי ביטוי בתקצוב תחומים אלה במסגרת סל התלמיד.
- בתחומי האחריות שאינם חשמל ומים, בהתאם לעליית המחירים הרלוונטיים של כל אחד מהרכיבים, ולכל הפחות בהתאם לעליית מדד המחירים לצרכן.

6. <u>חשבון הניהול העצמי – מאפיינים, נהלי עבודה כספיים והפרדה מחשבון הורים</u>

הרשות תוודא קיום של חשבון בנק שהינו בבעלות הרשות המקומית עבור כל בית ספר בניהול עצמי, אשר במסגרתו תנוהל הפעילות הכספית השוטפת של בית הספר בניהול עצמי, למעט ניהול תשלומי הורים (להלן: "חשבון ניהול עצמי").

ניהול תשלומי הורים ייעשה בחשבון ייעודי נפרד, בלתי תלוי בחשבון הניהול העצמי. השימוש בתשלומי הורים ייעשה עבור הייעודים הקבועים בדין ובכלל זה בחוזר מנכ"ל משרה"ח לעניין תשלומי הורים המתפרסם מעת לעת.

להלן המאפיינים והכללים לניהול הכספי השוטף של ביה"ס בחשבון הניהול העצמי:

א. הרשות תעניק זכות חתימה בחשבון הניהול העצמי למנהל בית הספר ולנציג גזברות הרשות המועסק בבית הספר. הפעולות הכספיות של בית הספר בחשבון הניהול העצמי ייחתמו הן על ידי מנהל בית הספר והן על ידי נציג הגזברות ברשות המועסק בבית הספר. הרשות יכולה להסמיך את מזכירת בית הספר, או מנהלנית בבית הספר, כנציגת הגזברות בבית הספר, אשר תהיה כפופה להוראות הגזברות בכל הנוגע לניהול הכספי של בית הספר ותהיה כפופה ארגונית למנהל בית הספר.

ב. מנהל בית הספר הינו הגורם האחראי לניהול הכספי של בית ספר בניהול עצמי. הניהול הכספי של ביה"ס מחויב להיות בהלימה לנהלי העבודה הכספיים המפורטים בנספח ג': נהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי. מנהל בית הספר, יכול להיעזר בצוות המנהלי של בית הספר ובגורמי מטה ברשות המקומית, לצורך מימוש אחריותו.

ג. הרשות תוודא כי כל בית ספר בניהול עצמי מנהל את חשבונותיו בשיטת החשבונאות הכפולה על פי כל דין, באמצעות תוכנה כספית לניהול חשבונות, רכש וגבייה בהתאם להנחיות מנכ"ל משרד החינוך שפורסמו בחוזר מנכ"ל תשסב/7(ב) 5.3-23, וכפי שיעודכן מעת לעת. על התוכנה הכספית לאפשר שליחת דוחות כספיים למאגר המידע הכספי של משרד החינוך, על פי מבנה סטנדרטי שמתאים לשליחה למאגר, כמפורט בסעיף 15 ג' להלן, ובהתאם להנחיות שפורסמו לעניין, וכפי שיתעדכנו מעת לעת. תוכנה כספית אשר אינה מותאמת לביצוע פעולה זו לא תותקן בבתי הספר שבניהול עצמי.

ד. ניהול חשבון הניהול העצמי ייעשה במתכונת של משק כספים סגור.

ה. חשבון הניהול העצמי יוגבל באופן שלא ניתן למשוך ממנו משיכת יתר.

ו. יתרת התקציב הבית ספרי הבלתי מנוצל תישאר בחשבון הניהול העצמי בתום שנת הלימודים ותתווסף לתקציב שיועבר עבור שנת הלימודים שלאחר מכן. לא ייעשה קיזוז בתקציב בי"ס לשנת הלימודים שלאחר מכן בעקבות יתרות שנותרו בחשבון הניהול העצמי.

ז. תישמר הפרדה בין חשבון הניהול העצמי לחשבון תשלומי הורים. לא תתאפשר העברה של תקציבים בין חשבון הניהול העצמי לבין חשבון תשלומי הורים ולהיפך. כל העברה של הרשות המקומית המיועדת לתשלומי הורים, כגון מלגות לתלמידים, תועבר ישירות לחשבון ההורים.

ח. יתר הכללים לניהול החשבונות ונהלי העבודה הכספיים מפורטים בנספח ג' למסמך.

7. <u>הצגה ואישור תוכנית עבודה מקושרת לתקציב בפני ועדת מלווה בית ספרית</u>

א. בי"ס יגבש תוכנית עבודה פדגוגית ותקציב בית ספרי שנתי (לשנת לימודים), המבטאים את מטרות ביה"ס, יעדיו וסדרי העדיפויות הבית ספריים. תקציב ביה"ס צריך להתבסס על התקציב הבית ספרי שאושר ברשות, הכנסות צפויות אחרות והנחות לגבי ההוצאה השנתית בכל נושא.

ב. תוכנית עבודה לשנת לימודים מקושרת לתקציב בית ספרי שנתי, כמפורט לעיל, תוצג ותאושר על ידי וועדה מלווה בית ספרית, טרם פתיחת שנת הלימודים, בהתאם למודל הוועדה המלווה המפורט בנספח ז' למסמך.
בהמשך שנת הלימודים, יתקיים גם דיון בוועדה המלווה סביב התכנון מול ביצוע.

ג. מובהר כי בדיווח בית הספר על תוכנית העבודה והתקציב המתוכנן, וכן התכנון מול הביצוע, ביה"ס יכלול בנפרד גם דיווח על תקציב ופעילות חשבון הניהול העצמי וגם דיווח על תקציב ופעילות חשבון תשלומי ההורים. שני החשבונות יהיו נתונים לבקרה כספית של הרשות המקומית.

ד. מנהל אגף החינוך ברשות המקומית והמפקח הכולל על בתיה"ס אחראיים למיסוד ועדה מלווה בית ספרית, עבור כל אחד מבתי הספר שעוברים לניהול עצמי, בהתאם למודל הועדה המלווה המפורט בנספח ז'. יחד עם זאת, ניתן להסב מסגרות קיימות מובנות ליישום מודל הועדת המלווה הבית ספרית.

8. <u>העברת תחומי אחריות מנהלתיים - הגדרת אחריות, סקר מבנה והפרדת מונים</u>

א. מובהר כי בהעברת תחומי אחריות מנהלתיים לבתי הספר מועברת האחריות לתפעול השוטף של בית הספר בתחומים אלו, כמפורט בנספח ב' למסמך. יחד עם זאת, האחריות להוצאות חד – פעמיות, כגון שדרוג תשתיות או שיפוצי עומק, נשארות באחריותה ובמימונה של הרשות המקומית ועליה לגבות את בתיה"ס ככל שמתעוררת בעייה מסוג זה.

ב. ערב העברת תחומי האחריות המנהלתיים לבתי הספר, הרשות תגדיר במדויק, במסגרת כל תחום אחריות מנהלתי, את המטלות השוטפות שיהיו באחריות בית הספר, ואשר ישולמו על ידו, ואת המטלות שיישארו באחריות הרשות, ואשר ישולמו על ידה, בהלימה למתווה האמור בסעיף קטן א' לעיל ובהלימה למפורט בנספח ב' למסמך.
הגדרות אלו יובאו לידי ביטוי בספר הנהלים הרשותי.

ג. ערב העברת תחומי האחריות המנהלתיים לבית הספר, באחריות הרשות המקומית, ועל חשבונה, להעמיד עבור ביה"ס את המבנה במצב תקין, לרבות חלונות, דלתות, צנרת וכו', אף אם הדבר מחייב ביצוע סקר מבנה לבדיקת תקינות המבנה וכשירותו, לרבות צמודי מבנה וריהוט.

ד. ערב העברת תחומי האחריות המנהלתיים לבית הספר, הרשות תדאג שלכל בית ספר בניהול עצמי קיים מונה נפרד של הוצאות התפעול הרלוונטיות, כגון: מים, חשמל וטלפון, אשר מבטא ככל האפשר, את הוצאות בית הספר בלבד.

- ככל שיש חיבור של גופים נוספים למונה הבית ספרי, באחריות הרשות המקומית, ועל חשבונה, לדאוג להפרדת המונים.
- לחילופין, הרשות תדאג להתקין מונים פנימיים שבאמצעותם גופים נוספים יתחשבנו עם ביה"ס על השימוש בתשתית הבית ספרית.
- לבסוף, הרשות תיתן מענה לשימוש ציבורי או רשותי במתקני בית הספר (כגון תאורה לילית במגרשי הספורט), באמצעות הערכה של השימוש הנוסף, ופיצוי בית הספר על שימוש זה במסגרת 'סל התלמיד' המוקצה לבית הספר. לחילופין, הרשות יכולה לבצע גם התחשבנות שוטפת עם בית הספר בגין השימוש הציבורי או הרשותי, על פי מונים פנימיים שיותקנו.

9. <u>רכש, התקשרויות וקבלת שירות</u>

א. ביה"ס יוכל ליזום ולבצע רכישות והתקשרויות באופן עצמאי עד סכום מסוים, בהתאם לטבלת הרשאות רכש והתקשרות שתנוסח בספר הנהלים הרשותי. בסכומים שעולים על הסף שנקבע בטבלת ההרשאות כאמור, ביה"ס יוכל לבצע רכישות או לקבל שירות מזכיינים שנבחרו באמצעות הרשות המקומית.

ב. הרשות תוודא כי ההתקשרויות והרכישות של בית הספר במסגרת הניהול העצמי יבוצעו בהתאם לספר הנהלים הרשותי, אשר ינוסח בהלימה למפורט בנספח ג': 'נהלי העבודה הכספיים', ובהתאם לכל דין החל על התקשרויות של רשויות מקומיות ובכלל זה הדינים המחייבים ניהול מכרזים ע"י רשויות מקומיות והוראות חוק עסקאות גופים ציבוריים, תשל"ו – 1976.

ג. קבלת שירות או ביצוע רכש מספקים שנבחרו באמצעות הרשות המקומית תתבצע באופן הבא:

- יבוצע מכרז על ידי הרשות המקומית שבמסגרתו ייקבעו תנאי השירות ותעריפי הפעילות עבור הספק או הספקים שייבחרו. בית הספר יצרוך את השירות מהספק או הספקים שייבחרו, בהתאם לתנאי השירות ותעריפי הפעילות שנקבעו, ובהתאם לצרכיו ויעדיו.

- ניסוח תנאי המכרז והפרמטרים לבחירת הספק, ייעשו ככל האפשר וככל שהדבר רלוונטי בשיתוף מנהלי בתי הספר, בהלימה לצרכים ולתובנות של בתי הספר.

ד. תמחור שירותים רשותיים - ככל שהרשות מעבירה לבתי הספר תחומי אחריות שהשירות לגביהן ימשיך להינתן על ידי גורמים פנים רשותיים, יש לתמחר את השירותים הרשותיים לפי תעריף פעילות, לדאוג כי הקצאת המשאבים לבתי הספר עבור תחומי האחריות הללו במסגרת 'סל התלמיד' הינה בהתאם לתמחור שנעשה, ולאפשר לבית הספר לנהל את היקף הצריכה שלו לגבי אותם שירותים. בית הספר ישלם לרשות עבור שימוש בשירותים הרשותיים הללו, על פי שימוש בפועל.

ה. התשלום יבוצע ישירות על ידי בית הספר וישולם מחשבון הניהול העצמי. כל התקשרות או רכש יאושרו על ידי מורשי החתימה בחשבון הניהול העצמי, ועל ידי הרשות המקומית ככל שהדבר מתחייב מטבלת הרשאות הרכש וההתקשרות.

ו. החלת סעיף זה תיעשה באופן הדרגתי, בכפוף למחויבויות קיימות של הרשות המקומית לעובדים המועסקים ברשות ולזכיינים שכבר נבחרו ופועלים בעת המעבר לניהול עצמי. מעת מעבר בתיה"ס לניהול עצמי לא יבוצעו התקשרויות ורכישות חדשות שלא על פי המתווה המפורט לעיל.

10. <u>שימוש נוסף במתקני ביה"ס</u>

א. בית הספר יוכל לפעול על מנת לתת רשות לשימוש במבנה בית הספר ומתקניו לאחר שעות הלימודים לפעילויות שונות בהתאם להוראות חוזר מנכ"ל מב/7 בנושא "פתיחת בתי הספר לפעולות בשעות אחה"צ והערב" ובתנאי שנחתם הסכם עליו יהיו חתומים הרשות המקומית, מנהל בית הספר והמשתמש. באחריות הרשות לוודא כי ההתקשרות תעשה ע"פ הוראות כל דין.

ב. בכל הסכם כאמור, לשימוש במתקני בית הספר לאחר שעות הלימודים, יועבר, לכל הפחות, 70% מהתמורה במסגרת ההסכם לחשבון הניהול העצמי של בית הספר. יתרת התמורה תועבר לרשות המקומית ותשמש לצורך יעדים אחרים בתחום החינוך המוניציפאלי.

ג. ככל שהרשות המקומית מעוניינת לתת רשות לשימוש במבנה בית הספר ומתקניו לאחר שעות הלימודים ההחלטה תתקבל בשיתוף ובהסכמת מנהלי בתיה"ס. גם במקרה זה לכל הפחות 70% מהתמורה במסגרת ההסכם יועברו לחשבון הניהול העצמי של בית הספר.

ד. סעיף זה יוחל באופן הדרגתי, בכפוף להסכמים ומחויבויות קיימות של הרשות המקומית בעת מעבר הרשות לניהול עצמי. מעת מעבר בתיה"ס לניהול עצמי לא

ייערך הסכם חדש, ולא יוארך הסכם ישן, לשימוש נוסף במתקני ביה"ס, שלא על פי המתווה המפורט לעיל.

11. <u>העסקת כוח עזר</u>

א. הרשות תאפשר לבית ספר בניהול עצמי להעסיק כוח עזר נוסף באמצעות הרשות המקומית.

ב. משרד החינוך ומשרד הפנים יגבשו חוזר מפורט להעסקת כוח עזר בבתי הספר באמצעות הרשות המקומית, אשר יפורסם בהמשך. הרשות תהיה אחראית לוודא כי ההעסקה היא בהתאם להוראות החוזר ובהתאם להוראות כל דין.

ג. סעיף זה יוחל באופן הדרגתי, בכפוף להסדרת אפשרויות העסקת כוח העזר באמצעות הרשות.

12. **<u>קבלת תרומות</u>**

א. תרומות שיגויסו לטובת בית הספר ממקורות שאינם הורי התלמידים בבית הספר, יועברו לחשבון הניהול העצמי.

ב. תרומות שיגויסו לטובת בית הספר, מהורי תלמידים בבית הספר, יועברו לחשבון הבנק הבית ספרי המיועד לתשלומי הורים.

ג. קבלת תרומות, בין אם לחשבון הניהול העצמי ובין אם לחשבון ההורים, תיעשה בכפוף להוראות המפורטות בחוזר מנכ"ל משרה"ח תשס"ג 3 א', סעיף 6, וככל שיתעדכן מעת לעת, ובכפוף להוראות החלות על רשויות מקומיות לעניין קבלת תרומות.

ד. תרומות כאמור יהיו כלולות גם כן בתקציב בית הספר ויהיו נתונות גם כן לבקרה כספית של הרשות המקומית ומשרד החינוך.

13. <u>תקצוב משאבים על ידי משרד החינוך</u>

המשרד יעביר לרשות במסגרת המעבר לניהול עצמי מידי חודש את הסכומים הבאים, זאת מבלי לפגוע בהקצבות והשתתפויות אחרות של המשרד:

א. **חומרי לימוד ואגרת שכפול**: תקצוב לפי תלמיד, בהתאם להוראות צו מכוח סמכות שר החינוך בסעיף 7(ב) לחוק לימוד חובה, התש"ט – 1949, הקובע את סכום ההקצאה ואת שיעור ההשתתפות של המדינה ורשויות החינוך המקומיות בקיום מוסדות חינוך רשמיים.

ב. **השתתפות בשכר עובדי שירותים (שרתים):**

- כיתות א׳ עד ו׳: על פי מפתח של 0.0074 ממשרת שרת לתלמיד, מוכפל ב-87% עלות שרת.
- כיתות ז׳ – ח׳: על פי מפתח של 0.0056 ממשרת שרת לתלמיד, מוכפל ב- 87% עלות שרת.

בהתאם לפרופיל עלות משרה שנקבע בחוזר משרד החינוך בדבר השתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות כפי שמתעדכן מעת לעת.

ג. **השתתפות בשכר עובדי מנהל (מזכירים)**: על פי מפתח של 0.0024 ממשרת מזכיר לתלמיד מוכפל ב- 87% עלות מזכיר.
בהתאם לפרופיל עלות משרה שנקבע בחוזר משרד החינוך בדבר השתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות, כפי שמתעדכן מעת לעת.

ד. **השתתפות 'סיוע ניהול עצמי':** השתתפות בשכר עובדי כוח עזר על פי מפתח של 0.0015 ממשרת עובד סיוע מוכפל ב- 87%.
בהתאם לפרופיל עלות משרה שנקבע בחוזר משרד החינוך בדבר השתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות, כפי שמתעדכן מעת לעת.

ה. **השתתפות ב'תוספת פדגוגית ניהול עצמי'**: השתתפות דיפרנציאלית בתוספת 200 ₪ לתלמיד, כדלהלן:
   - בתי״ס ברשויות מאשכול 1-2: 200 ₪ לתלמיד.
   - בתי״ס ברשויות מאשכול 3-4: 150 ₪ לתלמיד.
   - בתי״ס ברשויות מאשכול 5-6: 100 ₪ לתלמיד.
   - בתי״ס ברשויות מאשכול 7-10: 50 ₪ לתלמיד.

ו. התקצוב לפי תלמיד, כאמור בסעיפים קטנים ד׳ וה׳ לעיל, חל הן לגבי תלמידים רגילים, הן לגבי תלמידי חנוך מיוחד והן לגבי התלמידים בחט״צ (לרבות תלמידי גן בחט״צ).

ז. התקצוב לפי תלמיד, כמפורט בסעיפים א׳ עד ג׳ לעיל, חל על תלמידים בכיתות רגילות בלבד, ואינו חל לגבי כיתות לחינוך מיוחד או לגבי תלמידי גן בחט״צים. לגבי אוכלוסיות אלו המשרד ימשיך להעביר השתתפותו כבעבר.

ח. משרד החינוך יפעל לכך שהתקצוב לבתי הספר לא יפחת מן המסגרת המפורטת לעיל, בכפוף לשינויים המתחייבים מחוק התקציב.

14. <u>הכשרה, ליווי והטמעה</u>

א. המשרד יהיה אחראי לגבש וליישם מערך הכשרה, ליווי והטמעה למנהלי בתי הספר, לצוותים החינוכיים בבתי הספר, למפקחים, ולרשות המקומית בתהליך המעבר לניהול עצמי, הן בהיבט הפדגוגי, הן בהיבט הארגוני והן בהיבט הכלכלי. בין יתר

הגורמים והמנגנונים המלווים שיעמדו לרשות בתי הספר והרשויות מטעם משרד החינוך:

- המפקחים הכוללים על בתי הספר.
- ממונה מחוזי, מטעם מנהלת ניהול עצמי, למעבר הרשות ובתיה"ס לניהול עצמי.
- הכשרות ייעודיות, ימי עיון וכנסים.
- יועץ כלכלי אשר יעמוד לרשות הרשות המקומית ובתי הספר בשנת המעבר לניהול עצמי[3].
- יועץ ארגוני ו/או פדגוגי אשר יעמוד לרשות הרשות המקומית ובתי הספר בשנת המעבר לניהול עצמי[4].

ב. בנוסף לאמור לעיל, הרשות והמשרד יגבשו תוכניות ייעודיות להכשרת בעלי תפקידים ברשות המקומית ועובדי הרשות המועסקים בבית הספר (כוח אדם אדמינסטרטיבי), לצורך המעבר לניהול עצמי. חלוקת האחריות והמימון בהכשרת בעלי התפקידים כאמור תסוכם בין הרשות והמשרד.

15. <u>בקרה, ביקורת ושקיפות</u>

א. משרד החינוך, הרשות המקומית ובתי הספר ינהגו בשקיפות מלאה בכל הנוגע ליישום מסמך הבנות זה.

ב. הרשות המקומית אחראית על הבקרה והביקורת של הניהול הכספי של בתי ספר בניהול עצמי בתחומה, לרבות פיקוח ובקרה שוטפים על ההתנהלות התקציבית והתפעולית של בית הספר ועל הניהול השוטף של חשבון הניהול העצמי של בית הספר, בהלימה למפרט נהלי העבודה הכספיים המפורט בנספח ג'.

ג. החל מספטמבר 2012 בתי הספר שיעברו לניהול עצמי יעבירו 4 פעמים במהלך שנת לימודים, נתונים כספיים מצטברים למאגר מידע כספי ארצי שהוקם על ידי משרד החינוך, בהתאם להוראות שיפורסמו בחוזר נפרד. הנתונים יועברו עבור התקופות הבאות: אוגוסט-ספטמבר, אוגוסט – דצמבר, אוגוסט – מרץ, אוגוסט – יולי (שנתי).
בתום כל אחת מהתקופות להלן בית הספר יפיק דוח תקציב מול ביצוע, יוודא נכונות הנתונים והשיוך לסעיפים, וישלח דוח מעודכן ומשקף עבור התקופות האמורות. הדוח יישלח למאגר לא יאוחר מ-30 יום מתום תקופת הדיווח.

- הפקת הדוחות כאמור, במבנה סטנדרטי שמתאים לשליחה למאגר, תתאפשר באופן אוטומטי ע"י התוכנות הכספיות. תוכנה כספית אשר אינה מותאמת לביצוע פעולה זו לא תותקן בבתיה"ס שבניהול עצמי.

[3] מועד זמינות היועצים הינו בכפוף ליישום תשתית תפעולית לעניין.

- מבלי לפגוע בבקרות אחרות שהרשות המקומית מבקשת לבצע, הרשות והמשרד יוודאו כי בתיה"ס מעבירים נתונים למאגר המידע בהתאם להוראות שיפורסמו.
- בתיה"ס יוכלו לצפות ולנתח באמצעות המאגר דוחות כספיים במבנה סטנדרטי, כפי שמוצג בנספח ד' למסמך.
- הרשות המקומית תוכל לצפות, לנתח ולבקר את הדוחות הכספיים של בתי הספר שבתחומה.

ד. כחלק מביקורת הרשות, בתי הספר יעבירו לרשות דו"ח כספי שנתי ביחס לשנת לימודים (1.8 עד 31.7), אשר יופק ממאגר המידע הכספי במבנה הסטנדרטי המפורט בנספח ד', מבוקר ומאושר על ידי רואה חשבון.
הדו"ח הכספי יערך ויוגש לרשות לא יאוחר מיום 31 בנובמבר ביחס לשנת הלימודים הקודמת.

ה. במועדי העברת הנתונים למאגר המידע הכספי, כמפורט לעיל, הרשות תעביר למנהלת ניהול עצמי, הצהרה חתומה ע"י גזבר הרשות בדבר הסכומים שהועברו ע"י הרשות לחשבונות הבית ספריים, בהתאם לנוסח המצורף בנספח ה'.
מובהר כי הצהרת הגזבר תועבר למנהלת לא יאוחר מ-30 יום מתום כל תקופת דיווח.

ו. הרשות המקומית תבצע מידי שנת לימודים, בכל בית ספר בניהול עצמי, סקר בקרה פנימית, לבחינת איכות הנהלת החשבונות והניהול הכספי של בתי הספר. סקר הבקרה הפנימית ייערך לכל המאוחר עם הכנת הדוחות הכספיים השנתיים של בתי הספר, ויבוצע אל מול נהלי העבודה הכספיים שינוסחו בספר הנהלים הרשותי (בהלימה לנספח ג' למסמך). מצ"ב כנספח ו' דוגמא לסקר בקרה פנימית שנוסח אל מול נהלי העבודה הכספיים המפורטים בנספח ג'. הרשות תדווח למשרד כי סקר בקרה פנימית כאמור אכן נעשה בכל אחד מבתיה"ס, בהתאם להוראות שיפורסמו בהמשך.

ז. במקרים חמורים, בהן גילתה הרשות המקומית ליקויים בהתנהלות הכספית, התקציבית ו/או התפעולית של בית הספר, עליה לפנות מיידית למשרד החינוך ולדווח לו על הליקויים וכן כל מידע רלוונטי אחר. הדיווח יעשה למפקח הכולל על בית הספר ולממונה המחוזי מטעם מנהלת הניהול העצמי.

ח. הרשות מאשרת כי ידוע לה שבכוונת המשרד לוודא העברת הכספים לבתי הספר כסדרם בדרך של בקורות הן בבתי הספר והן ברשות. הרשות מתחייבת לשתף פעולה עם ביקורות של המשרד ומטעם המשרד ובכלל זה תעביר כל נתון ומידע הנחוץ למשרד, או לעורך הביקורת, כולל את הדוחות הכספיים של הרשות ושל בתי הספר.

ט. במקרה של ליקוי בתפקוד מנהל מוסד חינוך עובד המשרד במסגרת הניהול העצמי, יפעיל המשרד את סמכותו כלפי מנהל המוסד ככל שהדבר יידרש, על פי הנסיבות ובהתאם להוראות כל דין.

16. <u>הפרה</u>

א. במקרה בו הרשות לא עמדה בתחייבויותיה, כמפורט המסמך זה, המשרד רשאי להפסיק או לעכב את התקצוב לבתי הספר בניהול עצמי, וכן, להודיע לרשות המקומית על כוונת המשרד לבטל ההסכם.

להלן מודגשים פרמטרים אשר יהוו עילה מספקת לעיכוב בהעברת תקצוב הניהול העצמי על ידי משרד החינוך בתחילת שנת הכניסה, וכן עילה להפסקה או עיכוב בהעברת תקצוב הניהול העצמי על ידי משרד החינוך לאחר מועד הכניסה. יחד עם זאת, אין זה גורע מסמכות המשרד לעכב או להפסיק את התקצוב לבתי הספר בניהול עצמי ברשות, ככל שיש הפרה מהותית אחרת של התחייבויות הרשות, כמפורט במסמך זה:

- היעדר קיום תוכנה כספית לבתי ספר, בהתאם להוראות חוזר מנכ"ל לניהול חשבונות, רכש וגבייה בהתאם להנחיות מנכ"ל משרד החינוך שפורסמו בחוזר מנכ"ל תשסב/7(ב)5.3-23 , וכפי שיעודכן מעת לעת.
- היעדר קיום 'חשבון ניהול עצמי', בהתאם למפורט לעיל, מופרד מחשבון הורים.
- סל תלמיד רשותי לא הועבר או לא אושר על ידי מנהלת בתי"ס בניהול עצמי, טרם כניסה לניהול עצמי (רק בשנת הכניסה).
- אי העברת נתונים כספיים של בתי הספר למאגר המידע הכספי בהתאם להנחיות.

ב. במקרה בו המשרד לא עמד בהתחייבויותיו, כמפורט במסמך זה, רשאית גם הרשות להודיע על כוונתה לבטל ההסכם.

ג. הצדדים יודיעו על כוונותיהם לביטול ההסכם, בכתב ובאופן מנומק, לפחות חודשיים טרם מועד ביטול ההסכם. ביטול ההסכם כאמור ייעשה ככל האפשר שלא באמצע שנת לימודים. לפיכך, ככל שביטול ההסכם מכוון לחול בתחילת שנת לימודים, הודעה על ביטול כאמור תתקבל בכתב לפחות חודשיים טרם פתיחת שנת הלימודים.

נחתם ביום: _____

<u>בשם משרד החינוך:</u> **<u>בשם הרשות:</u>**

_____ _____

_____ _____

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

נספח א': בתי הספר שיעברו לניהול עצמי בשנת הכניסה

שם הרשות _____ סמל בעלות _____

מס' סידורי	סמל מוסד ביה"ס	שם ביה"ס	מס' תלמידים סה"כ

נספח א1': בתי הספר שיעברו לניהול עצמי בשנה"ל שלאחר שנת הכניסה

מס' סידורי	סמל מוסד ביה"ס	שם ביה"ס	מס' תלמידים סה"כ

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

נספח ב'- רשימת תחומי אחריות לביצוע בבית ספר בניהול עצמי

כללי

1. מובהר כי בהעברת תחומי אחריות מנהלתיים לבתי הספר מועברת האחריות לתפעול השוטף של בית הספר בתחומים אלו, כמפורט בהמשך הנספח להלן. יחד עם זאת, האחריות להוצאות חד – פעמיות, כגון שדרוג תשתיות או שיפוצי עומק, נשארות באחריותה ובמימונה של הרשות המקומית ועליה לגבות את בתיה"ס ככל שמתעוררת בעייה מסוג זה.

2. ערב העברת תחומי האחריות המנהלתיים לבתי הספר, הרשות נדרשת להגדיר במדויק, במסגרת כל תחום אחריות מנהלתי, את המטלות השוטפות שיהיו באחריות בית הספר, ואשר ישולמו על ידו, ואת המטלות שיישארו באחריות הרשות, ואשר ישולמו על ידה, בהלימה למתווה האמור לעיל ובהלימה למפורט בנספח להלן.

3. הגדרות אלו, בדבר חלוקת האחריות בתחומים השונים, יובאו לידי ביטוי בספר הנהלים הרשותי.

4. ערב העברת תחומי האחריות המנהלתיים לבית הספר, באחריות הרשות המקומית, ועל חשבונה, להעמיד עבור ביה"ס את המבנה במצב תקין, לרבות חלונות, דלתות, צנרת וכו', אף אם הדבר מחייב ביצוע סקר מבנה לבדיקת תקינות המבנה וכשירותו, לרבות צמודי מבנה וריהוט.

5. ככל שישנם תחומי אחריות המטופלים ערב המעבר לניהול עצמי על ידי עובדים המועסקים באמצעות הרשות, העברת תחומי האחריות תיעשה באופן הדרגתי, בכפוף למחויבויות קיימות של הרשות המקומית לעובדים המועסקים ברשות.
ככל שהרשות מעבירה לבתי הספר תחומי אחריות שהשירות לגביהן ימשיך להינתן על ידי גורמים פנים רשותיים, יש לתמחר את השירותים הרשותיים לפי תעריף פעילות, לדאוג כי הקצאת המשאבים לבתי הספר עבור תחומי האחריות הללו במסגרת 'סל התלמיד' הינה בהתאם לתמחור שנעשה, ולאפשר לבית הספר לנהל את היקף הצריכה שלו לגבי אותם שירותים. בית הספר ישלם לרשות עבור שימוש בשירותים הרשותיים הללו, על פי שימוש בפועל.

6. ככל שישנם תחומי אחריות המטופלים ערב המעבר לניהול עצמי על ידי זכיינים וספקים שכבר נבחרו ופועלים בעת המעבר לניהול עצמי, העברת תחומי האחריות תיעשה באופן הדרגתי, בכפוף למחויבויות קיימות של הרשות המקומית לזכיינים ולספקים שכבר נבחרו. אף במקרים שקיימים זכיינים וספקים שנותנים שירות לבתי הספר מטעם הרשות, הרשות תאפשר לבתי הספר, ככל הניתן, לנהל בעצמו את צריכת השירותים מהזכיין הרשותי, בכפוף לתנאי ההתקשרות.
מעת מעבר בתיה"ס לניהול עצמי התקשרויות חדשות, בתחומי האחריות המועברים לבתיה"ס, יבוצעו ע"פ המתווה המפורט בסעיף 'רכש, התקשרויות וקבלת שירות' במסמך ההבנות.

7. מוגדרים להלן תחומי אחריות שחובה להעבירן לביה"ס ותחומי אחריות שרצוי להעבירן לביה"ס (אינם חובה). תחומי האחריות שרצוי להעבירן בכל מקרה יתוקצבו על ידי הרשות לבית הספר בסכום עלותם. הרשות תחליט אם להעביר את התקציב הדרוש לצורך העסקת עובדים, קניית שירותים, או ביצוע הפעולות, לחשבון הניהול העצמי של בית הספר, כך שהעלויות ישולמו מחשבון הניהול העצמי. לחילופין, הרשות תוכל לשלם את עלויות ההעסקה, קניית השירותים או ביצוע הפעולות, מתקציב בית הספר ברשות מבלי להעביר עלויות אלה לחשבון הניהול העצמי.
יודגש כי ככל שמדובר בהעסקת עובדים הרי שהעובדים יועסקו באמצעות הרשות המקומית. ככל שמדובר בקניית שירותים או בתשלום לקבלנים, אין מניעה מהעברת תקציב הפעילות לבתיה"ס.

תחומי אחריות - חובה להעבירן לביה"ס

א. הוצאות תפעול

8. חשמל - חשבון החשמל יגיע ישירות לבית הספר וישולם על ידו.

9. מים - חשבון המים יגיע ישירות לבית הספר וישולם על ידו.

10. גז סולר לחימום - תשלומים לספקי גז וסולר לבתי ספר המחוממים באמצעים אלה. חשבונות אלו יגיעו ישירות לבית הספר וישולמו על ידו.

11. טלפון – תשלום בגין טלפונים נייחים של בית הספר, ו/או טלפונים ניידים של בית הספר שאינם צמודים לעובד. חשבונות הטלפון יגיעו ישירות לבית הספר וישולמו על ידו.
* טלפונים צמודים לעובדים המועסקים בבית הספר, אינם מתוקצבים במסגרת סל התלמיד. על טלפון צמוד לעובד יש לדווח למעסיק של אותו עובד לצורך זקיפת שווי.

12. דואר ומשלוחים - תשלום לבולים, משלוחים ושליחויות.

13. אינטרנט - תשלום בגין קו אינטרנט ותשלום לספק האינטרנט. חשבון האינטרנט יגיע ישירות לבית הספר וישולם על ידו.

14. שירותי הנהלת חשבונות וניהול כספים - הוצאות ביה"ס בגין ייעוץ, ליווי וסיוע חשבונאי וכלכלי של בית הספר, עלויות תוכנת ביה"ס לניהול חשבונות ועוד.
* סעיף זה לא כולל שירותי הנהלת חשבונות וניהול כספים אשר משמשים את הרשות המקומית לצורכי פיקוח, בקרה וסיוע לבתי הספר מטעם הרשות. שירותים אלה יישארו באחריות ובמימון הרשות המקומית.

15. עמלות בנק ועמלות אשראי – הוצאות בגין תשלומים לבנק על עמלות ובגין תשלומים לחברות סליקת אשראי.
*יש להסדיר מראש ובכתב את התשלומים לבנק על עמלות.

16. כיבודים, אשל ונסיעות בתפקיד- כיבוד קל בתחומי בית הספר הכולל שתיה חמה, שתיה קרה וכיבודים לישיבות, וכן, נסיעות מנהלתיות של עובדי בית הספר בתפקיד ברכב ציבורי.
*מימון ארוחות או בתי קפה מחוץ למתחם בית הספר, או שירותי קייטרינג, ייעשה רק במקרים חריגים ובאישור מנהל בית הספר.
*מימון מוניות ייעשה רק במקרים חריגים ובאישור מנהל בית הספר.
**הרשות המקומית נדרשת לשלם ׳מס בגין הוצאות עודפות׳ על הוצאות כיבודים ואשל.

ב. הוצאות אחזקה וחידוש ציוד

1. אחזקת מבנה ובדק בית – תשלום בגין תיקונים קלים במבנה ובמחוברים למבנה כגון שבר קל, זכוכית, תיקוני צבע מנעולים וכו׳.
סעיף זה איננו כולל שינויים במבנה, החלפת פריטים במבנה או שיפוצי עומק ותשתיות. אלו נשארים באחריות הרשות.

2. גינון - תשלום בגין אחזקת גינות. כולל אביזרי צנרת וטיפול בשטחים הפתוחים (לא כולל השקיה, המשולמת בחשבון המים).

3. אחזקה ריהוט וחידוש ציוד – תשלום בגין שירות תיקונים וחומרים לאחזקת ריהוט וציוד, כולל רכישות לחידוש ציוד. סעיף זה אינו כולל רכישות ציוד חדש עם פתיחת כיתה, אשר נשאר באחריות הרשות המקומית.

4. אחזקת מחשבים וחידוש ציוד- תשלום בגין אחזקת מחשבים לצורכי מנהלה בלבד (מחשבים מנהלתיים). בסעיף זה יבוצעו הוצאות הקשורות לאחזקת חומרה ותוכנה, חלקי חילוף ושירות תיקונים, כולל רכישות לחידוש ציוד.

5. אחזקת מזגנים ותנורי חימום וחידוש ציוד – תשלום בגין שירותי תיקונים וחלפים, כולל רכישות לחידוש ציוד.

6. אחזקת מדפסות, סורקים, פקסים ומכונות צילום וחידוש ציוד - תשלום בגין שירותי אחזקה וטונרים (לא כולל נייר של ציוד הדפסה, המשולם מציוד משרדי או דמי שכפול), כולל רכישות לחידוש ציוד.

ג. רכש והצטיידות

1. ציוד משרדי – רכישות בגין ניירת וציוד משרדי המשמש למנהלות.

2. ציוד לחינוך גופני – רכישות ותיקונים בגין ציוד ספורט כמו כדורי ספורט, רשתות וכדומה.

3. ספרים וספריות- רכש של עיתונות, ספרים וציוד מתכלה לספריות.

4. חומרי לימוד – רכישות של חומרים המשמשים ללמידה.

5. דמי שיכפול – רכישות של ניירת המשמשת ללמידה.

6. חומרי ניקוי- רכישות הכוללות סבונים, ניירות טואלט, חומרי ניקוי וכדומה.

7. עזרה ראשונה – רכש בגין חומרי חבישה, עזרה ראשונה, וכדומה.

ד. פרויקטים ויוזמות חינוכיות

1. יוזמות פדגוגיות ופרויקטים לימודים - פעולות: הוצאות עבור פעולות, יוזמות פדגוגיות ופרויקטים לימודיים של בי״ס. כולל: חומרים, פעולות, קניית שירותים.

2. יוזמות פדגוגיות ופרויקטים לימודים - טכנולוגיה ומחשוב: רכישות ותיקונים בגין מעבדות, מחשבים בכיתות וטכנולוגיה אחרת לצרכי לימוד (יעדים פדגוגיים ולא מנהלתיים).

3. יוזמות פדגוגיות ופרויקטים לימודים - הדרכות והכשרות לצוות: הוצאות בגין הפקה וארגון של הדרכות, הכשרות והשתלמויות לצוות בית הספר. כולל: חומרים, פעולות, קניית שירותים.

מובהר כי תחומי האחריות, המפורטים בסעיף זה לעיל, אינם בלעדיים לביה״ס. אחריות ביה״ס לפרויקטים ויוזמות חינוכיות אינה גורעת מאחריות קיימת של משרד החינוך או של גוף ממשלתי אחר לעניינים אלו.

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

תחומי אחריות – רצוי להעבירן לביה"ס (אינן חובה)

1. שרתים - העסקת עובדי שירותים או תשלום עבור קבלנים לעבודות אלו.
2. מזכירות - העסקת עובדי מינהל או תשלום עבור קבלנים לעבודות אלו.
3. כח עזר פדגוגי ומדריכי העשרה – העסקת כח עזר פדגוגי ומדריכי העשרה.
4. סייעות - העסקת סייעות.
5. ניקיון מבנה – העסקת עובדי נקיון או תשלום עבור קבלנים לעבודות אלו.
6. שיפוצי קיץ – תקציב שיפוצי הקיץ המועבר על ידי משרד החינוך והרשות המקומית.
   * ככל ששיפוצי הקיץ יבוצעו וישולמו על ידי הרשות המקומית, ולא יועברו לרשות ביה"ס, שיפוצי הקיץ ייעשו בהתאם לצרכים ויעדים שהעלה ביה"ס ובתיאום איתו.

נספח ג' – מפרט נהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי

נוהל זה מפרט נהלי עבודה כספיים לבתי ספר בניהול עצמי ומיועד לתת מענה לממשק המנהלי- כספי בין בית הספר לרשות המקומית.

מובהר כי נוהל זה הינו נוהל מינימליסטי. לא מן הנמנע כי הרשות תרחיב ותפרט בנהלים נוספים, על מנת למסד ולעגן את נהלי העבודה בין בתיה"ס והרשות בתחום הכספי והתפעולי, וככל שהם עומדים בהלימה לנוהל זה.

להלן הנושאים בהם עוסק נוהל זה:

1. גיבוש ואישור תקציב בית ספרי
2. ניהול חשבונות נפרדים: חשבון ניהול עצמי וחשבון הורים
3. הכנסות
4. נהלי גבייה
5. הנחות בתשלומי הורים
6. קבלת תרומות
7. תקבולים וקופה
8. החזרת אמצעי תשלום
9. בנק
10. רכש והתקשרות עם ספקים
11. קופה קטנה
12. הנהלת חשבונות
13. ארגון ותיוק
14. גיבויים ואבטחת מידע
15. דגשים לסוגי הוצאות שונות

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

1. <u>גיבוש ואישור תקציב בית ספרי</u>

1.1 בי״ס יגבש תוכנית עבודה פדגוגית ותקציב בית ספרי שנתי (לשנת לימודים), המבטאים את מטרות ביה״ס, יעדיו וסדרי העדיפויות הבית ספריים. תקציב ביה״ס צריך להתבסס על התקציב הבית ספרי שאושר ברשות, הכנסות צפויות אחרות והנחות לגבי ההוצאה השנתית בכל נושא.

1.2 מקורות התקציב יכללו גם את יתרת העודף או הגירעון שנצבר מתקופות קודמות לרבות שנת הלימודים שטרם הסתיימה. סכום זה יעודכן לאחר אישור הדוחות הכספיים השנתיים.

1.3 תוכנית עבודה לשנת לימודים מקושרת לתקציב בית ספרי שנתי, כמפורט לעיל, תוצג ותאושר על ידי וועדה מלווה בית ספרית, טרם פתיחת שנת הלימודים, בהתאם למודל הוועדה המלווה המפורט בנספח ז׳ למסמך.

1.4 בהמשך שנת הלימודים, יתקיים גם דיון בוועדה המלווה סביב התכנון מול ביצוע.

1.5 מובהר כי בדיווח בית הספר על תוכנית העבודה והתקציב המתוכנן, וכן התכנון מול הביצוע, ביה״ס יכלול בנפרד גם דיווח על תקציב ופעילות חשבון הניהול העצמי וגם דיווח על תקציב ופעילות חשבון תשלומי ההורים.

1.6 מבנה התקציב יהיה מפורט לפחות בהתאם לתחומי האחריות שהועברו לרשותו, (בהתאם לתחומי האחריות המוגדרים בנספח ב׳ למסמך ההבנות - ככל שתחומי האחריות רלוונטיים לבית הספר המסוים), ובהתאם לסעיפי ההוצאות וההכנסות המובנים שהוגדרו על ידי משרד החינוך ומוטמעים בתוכנה הכספית, ככל שהם רלוונטיים לבית הספר. בית הספר רשאי לנהל תקציב במבנה מפורט יותר.

1.7 גיבוש והגשת התקציב ייעשה באמצעות הפורמט לבניית תקציב שיועבר על ידי מנהלת בתי ספר בניהול עצמי, או באמצעות כלי דומה אחר העונה לצרכים.

1.8 העברת סכומים מסעיף לסעיף תיעשה תוך יידוע הרשות המקומית ו/או הוועדה המלווה הבית ספרית. אין להעביר סכומים מסעיף לסעיף ללא מסמך או תיעוד מתאים המסביר את שינוי השיוך.

1.9 יתרות תקציב חשבון הניהול העצמי יועברו משנה אחת לשנייה.

1.10 החל מספטמבר 2013 בתי הספר שיעברו לניהול עצמי יעבירו 4 פעמים במהלך שנת לימודים, נתונים כספיים מצטברים למאגר מידע כספי ארצי שהוקם על ידי משרד החינוך, בהתאם להוראות שיפורסמו בחוזר נפרד. הנתונים יועברו עבור התקופות הבאות: אוגוסט-ספטמבר, אוגוסט – דצמבר, אוגוסט – מרץ, אוגוסט – יולי (שנתי).

1.11 בתום כל אחת מהתקופות להלן בית הספר יפיק דוח תקציב מול ביצוע, יוודא נכונות הנתונים והשיוך לסעיפים, וישלח דוח מעודכן ומשקף עבור התקופות האמורות. הדוח יישלח למאגר לא יאוחר מ-30 יום מתום תקופת הדיווח.

1.12 בתום כל תקופת דיווח, בית הספר יקיים הערכת מצב לגבי עמידתו בתכנון התקציב, ומצבו הכספי, וייערך בהתאם.

1.13 בתי הספר יעבירו לרשות דוחות כספיים שנתיים ביחס לשנת לימודים (1.8 עד 31.7), אשר יופקו ממאגר המידע הכספי, במבנה הסטנדרטי המפורט בנספח ד', מבוקר ומאושר על ידי רואה חשבון, בהתאם להוראות שיפורסמו בהמשך על ידי מנהלת בתי ספר בניהול עצמי.

1.14 הדו"ח הכספי יערך ויוגש לרשות לא יאוחר מיום 31 באוקטובר ביחס לשנת הלימודים הקודמת.

2. <u>ניהול חשבונות נפרדים: חשבון ניהול עצמי וחשבון הורים</u>

2.1. בית הספר ינהל שני חשבונות בנק נפרדים, וינהל רישום של משק כספים סגור הן עבור חשבון הניהול העצמי והן עבור חשבון תשלומי הורים.

2.2. תישמר הפרדה בין חשבון הניהול העצמי לחשבון תשלומי הורים. לא תתאפשר העברה של תקציבים בין חשבון הניהול העצמי לבין חשבון תשלומי הורים ולהיפך. יחד עם זאת ניתן יהיה להשתמש בכספים משני החשבונות למטרות משותפות (בכפוף לכללי השימוש בכספים) אך לא ניתן לפצל חשבוניות לצורך תשלום משני החשבונות.

2.3. יתר הכללים לעניין ניהול חשבון תשלומי הורים, וכן, השימוש בתשלומי הורים, ייעשה בהתאם לכללים ולייעודים הקבועים בחוזר מנכ"ל תשס"ה/4(א) 3.7-50 (ניהול הגביה והכספים במוסד החינוכי), בחוזר מנכ"ל תשס"ג/3(א) 3.11-9 (תשלומי הורים) וחוזר מנכ"ל תשע"א/1 3.11-1 (סכומי גביה תשלומי הורים), וכפי שיתעדכנו מעת לעת.

3. <u>הכנסות:</u>

3.1. ככלל הכנסות ירשמו בכרטיס הנהלת החשבונות עם פרוט המקור באופן ברור.

3.2. בית הספר ירשום את כל הכנסותיו על בסיס מצטבר. כלומר, תופק הודעת חיוב לכל גורם שנוצר לו חוב ויתרות חוב יועברו משנה לשנה. הודעת החיוב תיערך סמוך ככל האפשר למועד הראשון בו יש לבית הספר מידע מגובש לגבי החוב שנוצר.

3.3. הכנסות מהרשות המקומית יירשמו על פי מודל התקצוב יסל תלמידי שגובש ואושר ברשות, בנוסף לכל מרכיב אחר אותו התחייבה הרשות לשלם לבית הספר. ההכנסה תירשם בתחילת כל חודש על פי החלק היחסי של התקציב השנתי.

3.4. הכנסות על בסיס אקראי ו/או חד פעמי יירשמו על בסיס מזומן.

3.5. הכנסות מהרשאות שימוש במבנים, מתקנים, דמי שכירות וכוי יירשמו בתחילת כל חודש ללא קשר למועד התשלום בפועל.

3.6. בית הספר יקבל הנחיות מהרשות המקומית לגבי אופן הדיווח לשלטונות המס של הכנסות מדמי שכירות מבנים.

3.7. גיליון איסוף כספים כיתתי - בכל מקרה שנדרשת גביה שמעבר לתוכנית הגביה מההורים, בסכום חד פעמי שאינו עולה על 50 ₪ לתלמיד, ניתן לגבות באמצעות גיליון איסוף כספים מבלי להנפיק קבלה פרטנית לכל משלם במועד קבלת התקבול. גיליון איסוף כספים מותנה באיסוף במזומן או בשיק שמועד פירעונו מיידי.

3.8. הכנסות מריבית על פיקדונות יירשמו בעת קבלתם בפועל.

3.9. כל הודעות החיוב יירשמו בכרטיסי החייבים בהנהלת החשבונות.

3.10. אין ביטול של חיוב ללא תיעוד מתאים.

4. <u>נהלי גביה</u>

4.1. הרשות המקומית תגבש נוהל גביה מסודר, אותו תפרסם לבתי הספר במסגרת ספר הנהלים הרשותי.

4.2. הרשות תיתן גיבוי וסיוע משפטי לבית הספר לגבייה מהורים ומגורמים נוספים המהווים מקור הכנסה נוסף לבית הספר (כגון שוכרים).

4.3. יתר הכללים לעניין גבייה מהורים מפורטים בחוזר מנכ"ל תשס"ה/4(א) 3.7-50 (ניהול הגביה והכספים במוסד החינוכי), בחוזר מנכ"ל תשס"ג/3(א) 3.11-9 (תשלומי הורים) וחוזר מנכ"ל תשע"א/1 3.11-1 (סכומי גביה תשלומי הורים), וכפי שיתעדכנו מעת לעת.

5. <u>הנחות בתשלומי הורים</u>

5.1. לבית הספר תהיה ועדת הנחות, המורכבת לפחות ממנהלת בית הספר ומזכירת בית הספר, אשר תגבש קריטריונים שקופים ושוויוניים למתן הנחות לתלמידים בבית הספר. הקריטריונים יגובשו בשיתוף הרשות המקומית.

5.2. הנחות לתלמידים יתקבלו בועדת ההנחות ויתועדו, תוך שמירה על צנעת הפרט. ההנחות יינתנו אך ורק על בסיס הקריטריון שגובשו בועדת ההנחות.

5.3. סכום ההנחה יבוא לידי ביטוי במערכת הנהלת החשבונות, באמצעות חיוב ההורה על הסכום המלא, וזיכוי ההורה בסכום ההנחה.

6. <u>קבלת תרומות</u>

6.1. תרומות יירשמו על בסיס מזומן בעת קבלת הכסף בבית הספר. תרומות ותמיכות לטובת בית הספר, מהורי תלמידים בבית הספר, יועברו לחשבון הבנק הבית ספרי המיועד לתשלומי הורים. תרומות שגויסו לטובת בית הספר ממקורות אחרים, שאינם הורי התלמידים בבית הספר, יועברו לחשבון הניהול העצמי.

6.2. כל קבלת תרומה לבית הספר, בין אם לחשבון ההורים ובין אם לחשבון הניהול העצמי, תדווח ותאושר על ידי הרשות המקומית.

6.3. תרומות כאמור יהיו כלולות בתקציב בית הספר ויהיו נתונות לבקרה כספית של הרשות המקומית.

6.4. יש להימנע מקבלת תרומה ישירה מהורים לתלמידים בבית-הספר ומכל גורם פוליטי או אחר, הדורשים להשפיע בדרך זו או אחרת על מדיניות בית-הספר. יש למנוע השפעה על מדיניות בית הספר בדרך של מתן תרומה.

6.5. בית-הספר ינהל כרטיס הנהלת חשבונות נפרד לנושא תרומות וינהל רישום מפורט של כל ההוצאות בגין יעוד התרומה.

6.6. יתר הכללים לעניין קבלת תרומות, בין אם לחשבון הניהול העצמי ובין אם לחשבון ההורים, ייעשו בכפוף להוראות המפורטות בחוזר מנכ"ל משרה"ח תשס"ג 3 א', סעיף 6, וככל שיתעדכן מעת לעת, ובכפוף להוראות החלות על רשויות מקומיות לעניין קבלת תרומות.

7. <u>תקבולים וקופה:</u>

7.1. בגין כל אמצעי תשלום המתקבל עבור בית הספר יש להפיק קבלה סמוך ככל האפשר למועד קבלת הכסף.

7.2. הקבלה תפרט הן את פרטי התקבול והן את רשימת הסעיפים והסכומים בגינם התקבל התשלום. פרטי התקבול יכללו בנק, סניף, מס' חשבון ומועד פירעון.

7.3. מקור נמסר למשלם והעתק נשאר בבית ספר.

7.4. חל איסור לבטל קבלות.

7.5. בהנהלת החשבונות ינוהל חשבון קופה שיותאם למצב הקופה בפועל בכל אחד מאמצעי התשלום.

<u>תקבולים במזומן</u>

7.6. יש להכניס את המזומן לכספת באופן מיידי ובצורה מסודרת.

7.7. אין להעביר מזומן שהתקבל לקופות קטנות או לתשלומי ספקים.

7.8. אין לצבור מזומנים בקופת בית הספר. תשלום במזומן יופקד באותו היום בבנק (ככל שהדבר אפשרי).

<u>תקבולים בשקים</u>

7.9. אין לקבל שקים מוסבים ו/או שקים שאינם על שם מבצע התשלום עצמו.

7.10. שיקים יופקדו תוך 3 ימים מיום קבלתם.

7.11. ההמחאות ירשמו לפקודת בית הספר ואין להסב המחאה שהתקבלה עבור בית הספר לטובת גורם אחר. יש לבצע שרטוט (קרוס), ולרשום 'למוטב בלבד' או 'לא סחיר'.

7.12. במועד הפקדת ההמחאה יש להטביע את חותמת בית הספר על גבי ההמחאה. יודגש כי אין להטביע את חותמת בית הספר בגב ההמחאה בעת קבלת ההמחאה, אלא רק בעת ההפקדה בחשבון הבנק.

7.13. תקבול בשקים דחויים יופקדו למשמרת בבנק או יוחזקו בקופת ביה"ס (בכספת המעוגנת לקיר ובתוך ארון נעול) ויועברו לחשבון הבנק בהתאם למועד פירעונם ללא השהיה.

7.14. יש לבצע אחת לחודש ספירת שיקים שטרם הופקדו ולבצע בדיקת התאמה לרישום בספרי הנהלת החשבונות.

<u>תקבולים באשראי</u>

7.15. בית הספר רשאי לגבות בכרטיס אשראי בכפוף להסדרת ההסכם עם חברות האשראי על ידי הרשות המקומית. אין לבצע הסדר בית ספרי פרטני עם אמצעי גביה שלא אושרו מראש על ידי הרשות.

7.16. במקרה של תקבול באמצעות כרטיסי אשראי מחולקים לתשלומים תיערך קבלה על מלוא הסכום בדומה לקבלת שיקים מעותדים.

הוראת קבע

7.17. במקרה של קבלת תשלומים בדרך של הוראת קבע, יש לחדש מדי שנה את הוראת הקבע.

8. החזרת אמצעי תשלום:

8.1. בכל מקרה של אמצעי תשלום שלא נפרעו או כובדו (כגון: המחאות, כרטיסי אשראי, הוראות קבע), יש לפעול כדלקמן:

- יש לבצע רישום של החזרת אמצעי תשלום במערכת הכספים.
- לתייק בתיק הבנק, בחוצץ שקים חוזרים, את טופס הקבלה מקופה + טופס שק חוזר מהבנק.
- יש להודיע טלפונית למשלם על השק שלא נפרע בבנק, ויש לחייב שוב את הגורם המשלם.
- רק לאחר שישולם החוב יימסר השק שלא נפרע למשלם.

8.2. אמצעי התשלום המוחזר יוחזק בקופה.

8.3. במידה ואמצעי התשלום מופקד בשנית תירשם העברה מהקופה לבנק .

8.4. עמלות הבנק בגין החזרת השק יחולו על הגורם המשלם.

9. בנק :

9.1. מזכירת בית הספר תקבל באופן שוטף דפי בנק בקובץ או בנייר מודפס. בעת קבלת הדף תוודא רצף לדף קודם.

9.2. דפי הבנק יוקלדו למערכת הממוחשבת עם קבלתם לצורך ביצוע התאמות הבנק ותיבדק התאמת היתרה במערכת ליתרה בדפי הבנק.

9.3. אחת לחודש תיסגר התאמת הבנק ורשימת החריגים תועבר למנהל בית הספר לעיון.

9.4. בית הספר יקבל מהבנק תעריפי עמלות מוסכמים שיהיו מותאמים לסיכום הרשות עם הבנק.

9.5. את עמלות חשבון הבנק (דמי ניהול, תדפיסים ופנקסי שקים) יש לרשום בספרי הנה״ח כעמלות בנקאיות.

9.6. רכישת פנקסי שקים תהיה עם למוטב בלבד ועם קרוס (שרטוט).

9.7. שמירת ערך הכסף - בית הספר רשאי, על פי שיקול דעתו ועל פי תזרימי המזומן הצפויים, להפקיד כספים בפיקדונות נושאי ריבית לטווחי זמן התואמים את תזרים המזומן הצפוי.

9.8. עלויות בגין עמלות הבנק או בגין עמלות אשראי, הן בחשבון ההורים והן בחשבון הניהול העצמי, יחולו על הרשות המקומית ויתוקצבו במסגרת סל התלמיד.

10. <u>רכש והתקשרות עם ספקים:</u>

10.1. ביה"ס יוכל ליזום ולבצע רכישות והתקשרויות באופן עצמאי עד סכום מסוים, בהתאם לטבלת הרשאות רכש והתקשרות שתקבע על ידי הרשות המקומית ותנוסח בספר הנהלים הרשותי. בסכומים שעולים על הסף שנקבע בטבלת ההרשאות כאמור, ביה"ס יוכל לבצע רכישות או לקבל שירות מזכיינים שנבחרו באמצעות הרשות המקומית.

10.2. ניהול הרכש וההתקשרויות של בית הספר ייעשה בהתאם לספר הנהלים הרשותי, ובהתאם לכל דין החל על התקשרויות של רשויות מקומיות ובכלל זה הדינים המחייבים ניהול מכרזים ע"י רשויות מקומיות והוראות חוק עסקאות גופים ציבוריים.

10.3. לשימושכם, להלן טבלת הרשאות רכש והתקשרות לבתי ספר, בהלימה להנחיות משרד הפנים.

טווחי סכומי רכש לשנה מספק מסוים	**תהליך נדרש**	**מגבלה בתחומי ההתקשרות**
0-1,001	פטור	ללא אישור רשות
1,001-5,000	לפחות 2 הצעות מחיר בכתב	ללא אישור רשות
5,001-10,000	לפחות 3 הצעות מחיר בכתב	ללא אישור רשות
10,001-67,985	לפחות 4 הצעות מחיר בכתב	באישור הרשות מקומית
מעל 67,985	מכרז פומבי	באישור באמצעות הרשות מקומית

10.4. קבלת שירות או ביצוע רכש מספקים שנבחרו באמצעות הרשות המקומית תתבצע באופן הבא:

- יבוצע מכרז על ידי הרשות המקומית שבמסגרתו ייקבעו תנאי השירות ותעריפי הפעילות עבור הספק או הספקים שייבחרו. בית הספר יצרוך את השירות מהספק או הספקים שייבחרו, בהתאם לתנאי השירות ותעריפי הפעילות שנקבעו, ובהתאם לצרכיו ויעדיו.

- ניסוח תנאי המכרז והפרמטרים לבחירת הזכיינים, ייעשו ככל האפשר וככל שהדבר רלוונטי בשיתוף מנהלי בתי הספר, בהלימה לצרכים ולתובנות של בתי הספר.

10.5. בית הספר ישאף לעשות שימוש במכרזים של הרשות המקומית או בהסכמים שלה עם ספקים.. בכל מקרה אחר יוודא בית הספר כי תנאי ההתקשרות עם הספק עדיפים על אלה של הרשות.

10.6. בחירת ספק תאושר על ידי מנהל בית הספר.

10.7. אין לפצל חוזים המהווים בפועל עבודה שלמה אחת למספר חוזים נפרדים.

10.8. החלת סעיף זה תיעשה באופן הדרגתי, בכפוף למחויבויות קיימות של הרשות המקומית לעובדים המועסקים ברשות ולזכיינים שכבר נבחרו ופועלים בעת המעבר לניהול עצמי. מעת מעבר בתיה"ס לניהול עצמי לא יבוצעו התקשרויות חדשות שלא על פי המתווה המפורט לעיל.

<u>התקשרות ועבודת ביה"ס עם ספקים</u>

10.9. ביה"ס יעבוד רק עם ספקים בעלי פטור מלא מניכוי מס במקור ואישור ניהול ספרים.

10.10. בית הספר יקבל מהספק את כל האישורים הנדרשים, דהיינו ; פרטי הספק המלאים, אישור עסקאות גופים ציבוריים, אישור ניהול ספרים ופטור מניכוי מס במקור.

10.11. התקשרות עם ספק תתאפשר רק לאחר שנפתח לספק כרטיס במערכת החשבונות עם פרטי הספק המלאים ; שם+שם משפחה, סוג תאגיד, מספר עוסק, כתובת מלאה וכו'.

10.12. הוצאות קופה קטנה בסכומים חד פעמיים של עד 100 ₪ לא חייבים בפתיחת ספק.

10.13. התקשרות עם ספק תכלול תנאי תשלום, אשר יתועדו בכתב ומראש.

10.14. להלן המונחים המקצועיים של תנאי התשלום :

- שוטף - תשלום יבוצע בסוף החודש שהתקבל המוצר/השרות.
- שוטף +30 – תשלום יבוצע חודש לאחר סוף החודש של קבלת המוצר/השרות (לדוגמה : אם קיבלנו במהלך חודש מאי אז התשלום יבוצע בסוף יוני). וכן, באותה מידה ניתן לקבוע שוטף +60/90 וכו'.

10.15. בית הספר יעביר לספק הזמנת רכש (ידנית או ממוחשבת) מפורטת הכוללת כמות, מחיר, זמן, אספקה, תנאי תשלום וכל מידע רלוונטי נדרש אחר. ההזמנה תהיה חתומה על ידי מורשי החתימה.

10.16. יש לשמור לצורך תיעוד ההזמנה: העתק הזמנה וכן התכתבויות שקדמו להתקשרות, כגון: הצעות מחיר, פרוטוקולים של ועדת רכש/מכרזים, הסכמים עם הספק וכדומה.

10.17. בעת קבלת הטובין/השירות יאשר מקבל הטובין/השירות את קבלתם לשביעות רצונו בחתימת ידו על גבי תעודת המשלוח/החשבונית שתתקבל מהספק. חתימה אשר תאפשר זיהוי וודאי של מקבל השירות/הטובין. המאשר יוודא התאמה מלאה בין מפרט ההזמנה לבין השירות/הטובין שהתקבלו בפועל.

10.18. לאחר העברת הטובין או ביצוע השירות הספק יעביר למזכירה חשבונית או חשבונית קבלה (במקרה של מלכ"ר או עוסק פטור). עם קבלת החשבונית מהספק תוודא מזכירת בית הספר התאמה מלאה בין ההזמנה המאושרת לבין החשבונית. לגבי כל אי התאמה ייערך תיעוד מתאים.

10.19. באחריות המזכירה לוודא שהחשבונית הינה חשבונית מקור, נראית תקינה ועונה להנחיות הוראות ניהול ספרים, קרי: קיימים פרטי ספק מלאים, פרטי הרכש מתאימים לביצוע בפועל, על גבי החשבונית נרשם מקור ויש תאריך על החשבונית.

10.20. חשבונית המקור, בתוספת סעיף ההוצאה אליו תשויך, תאושר על ידי מנהל בית הספר.

10.21. חשבונית המקור תוקלד למערכת הנהלת החשבונות במועד קבלתה. לא יבוצע תשלום לספק ללא רישום החשבונית או החשבונית קבלה בהנהלת חשבונות.

10.22. חשבונית שלא אושרה כמפורט לעיל לא תועבר לתשלום.

<u>תשלום לספקים</u>

10.23. התשלום יבוצע בהתאם לתנאי התשלום שסוכמו מראש עם הספק.

10.24. תשלום עבור שירות/טובין יש לשלם באמצעות המחאה על בסיס מזומן בלבד.

10.25. אין לבצע תשלום לספק באמצעות המחאות דחויות. תשלום עבור שירות/טובין יוגש לספק בעת המועד שהיה אמור לקבל את התשלום, בהתאם לתנאי התשלום שנקבעו בהצעת המחיר.

10.26. בעת הכנת המחאה יש לבדוק התאמה - פרטי ספק/סכום/תאריך. על ההמחאה יחתמו מורשי החתימה בחשבון הבית ספרי, וכן תוטבע חותמת ביה"ס על ההמחאה.

10.27. סכום שירשם בהמחאה יהיה חייב להיות תואם בדיוק את הסכום הרשום בחשבונית המס (על האגורה) או ריכוז של מסמכי תשלום לרבות זיכויים.

10.28. לאחר תשלום לספק יש לקבל קבלה על ביצוע התשלום ולתעד.

10.29. הגשת חתימה על המחאה בנקאית למנהל תלווה בכל האישורים הנדרשים כמתואר לעיל.

10.30. בכל אופן, אסור לחתום על המחאה בנקאית לפני כל הפרטים (שם המוטב, תאריך וסכום).

11. <u>קופה קטנה</u> :

11.1. הקופה הקטנה היא אמצעי תשלום להוצאת סכומים קטנים של עד כ- 100 ₪ המיועדת לתשלום במזומן בלבד של הוצאות חד פעמיות (לא לתשלום של הזמנה מסודרת).

11.2. כל קופה קטנה תהיה באחריות אדם אחד בלבד.

11.3. הקופה הקטנה תשמר בכספת. במהלך יום העבודה הקופה הקטנה יכולה להישמר במגירה/ארונית נעולה. המפתח יהיה נגיש רק לאדם המנהל את הקופה.

11.4. כספי הקופה הקטנה יהיו מופרדים משאר הכספיים המצויים במזכירות ביה"ס.

11.5. מנהל קופה קטנה יאשר קבלת דמי המחזור הראשון.

11.6. מומלץ כי סכום דמי המחזור לא יעלה על סך של 1,000 ₪ (בכפוף לנהלי הרשות המקומית).

11.7. מומלץ כי סכום דמי המחזור השנתי של הקופה הקטנה לא יעלה על 5,000 ₪ (בכפוף לנהלי הרשות המקומית).

11.8. תשלום החזר הוצאות מקופה קטנה יבוצע כנגד חשבונית מס וקבלה בלבד, אשר יצורפו לקופה הקטנה. יש לרשום על החשבונית את שם מבצע ההוצאה ואת מהות ההוצאה.

11.9. כל הוצאה במסגרת קופה זו, תיזקף לחובת סעיף ההוצאה המתאים בתקציב בית הספר בתוכנה להנהלת חשבונות.

11.10. בקופה הקטנה ינוהל מעקב תשלומים ויתרה באמצעות דף עם טבלה, שיכלול: תאריך, פרטי ההוצאה, שם המבצע וסכום ההוצאה.

11.11. אין לשלם באמצעות הקופה הקטנה החזרים לתלמידים (החזרים ישולמו בשקים בלבד) או תשלומים מעל 100 ₪, לרבות תשלומי ארנונה, חשמל, מים וטלפון.

11.12. השלמת דמי מחזור תבוצע רק כנגד מסמכי הוצאה תקינים, כאשר כל אחד מהמסמכים מבטא הוצאה רלוונטית.

11.13. באחריות מנהל כל קופה קטנה לדאוג להתאמת הסכום בפועל לרישומי הקופה בתוכנה להנהלת חשבונות.

11.14. חוסר בקופה קטנה הינו באחריות מנהל הקופה הקטנה.

11.15. מידי רבעון יבדוק המנהל את ההתאמות בין הקופה הקטנה לבין הרישום בספרים, לצורך בקרה ומעקב.

12. <u>הנהלת חשבונות :</u>

12.1. ככל שלא מועסק בעל תפקיד ייעודי לעניין זה בבית הספר, מזכירת בית הספר אחראית על ביצוע הרישומים השוטפים בספרי הנהלת החשבונות וביצוע ההתאמות הנדרשות.

12.2. באחריות הרשות המקומית, משרד החינוך ומנהל בית הספר לספק למזכירה או לבעל התפקיד סיוע מקצועי בהנהלת חשבונות בהתאם להכשרתם המקצועית והיקף משרתם המיועד לניהול הכספים.

12.3. הרישום בספרים יבוצע בשיטת הרישום הכפולה, ויבטא במדויק את מהות ההוצאה/הכנסה והשיוך התקציבי של ההכנסה/הוצאה. (שיוך תקציבי מאושר על ידי מנהלת בית הספר)

12.4. אין לבצע רישום בספרי החשבונות ללא אסמכתא מתאימה.

12.5. אין להעביר הוצאות/הכנסות מסעיף לסעיף ללא תיעוד.

12.6. עם סגירת השנה יועברו יתרות פתיחה לשנה הבאה.

12.7. אחת לחודש, תוך 15 יום מסיום החודש הקודם, תסגור מזכירת בית הספר את כל התאמות הבנק , תבצע סקירת נתונים ותעביר דוחות למנהל בית הספר, אשר יכללו את הנתונים הבאים:

- דוח תקציב מול ביצוע,חודשי ומצטבר.
- מאזן בוחן
- דוח התאמת בנק
- דוח גביה הורים.
- נתונים מאזניים: יתרות בבנק, חייבים וספקים.

12.8. החל מספטמבר 2013 בתי הספר שיעברו לניהול עצמי יעבירו 4 פעמים במהלך שנת לימודים, נתונים כספיים מצטברים למאגר מידע כספי ארצי, כמפורט 'בסעיף גיבוש ובניית תקציב בית ספרי'. הנתונים יועברו עבור התקופות הבאות: אוגוסט-ספטמבר, אוגוסט – דצמבר, אוגוסט – מרץ, אוגוסט – יולי (שנתי). בתום כל אחת מהתקופות בית הספר יפיק דוח תקציב מול ביצוע, יוודא נכונות הנתונים והשיוך לסעיפים, וישלח דוח מעודכן ומשקף עבור התקופות האמורות. הדוח יישלח למאגר לא יאוחר מ-30 יום מתום תקופת הדיווח.

12.9. הרשות תבצע לפחות אחת לשנה סקר בקרה פנימית, בהלימה לשאלון הסטנדרטי המצורף כנספח ו', ותעביר ממצאי הסקר למנהל בית הספר ולחברי הוועדה המלווה.

13. <u>ארגון ותיוק :</u>

13.1. דוחות, נתונים, קבלות וכל חומר רלוונטי אחר יתויקו בתיקים עליהם יצוין בבהירות שם ביה"ס, שנת הלימודים ותכולת תיק.

13.2. הנתונים והדוחות יתויקו לפי מספרי מנות בהנהלת חשבונות או לפי נושאים כגון: ספקים, קבלות, מסמכי בנק ועוד. בכל מקרה צריכה להיות אפשרות לאיתור מהיר של מסמך מתוך הנה"ח ואיתור מס' מנה של הרישום מתוך המסמך הפיסי.

13.3. בית הספר ישמור כל תיעוד הנהלת החשבונות של ביה"ס, לרבות שוברי הוצאות, חשבוניות, ספחי המחאות ואישורי ספקים בדבר ניהול ספרים וניכוי מס במקור, למשך הזמן הקבוע בחוק (בדרך כלל שבע שנים).

14. <u>גיבויים ואבטחת מידע :</u>

14.1. המידע הכספי של ביה"ס יישאר חסוי ומוצנע.

14.2. כל מסמך שהופק מהמחשב ו/או צולם ואין בו שימוש יועבר לגריסה בלבד.

14.3. אין לאפשר לגורמים שלא הוסמכו על ידי הרשות המקומית ו/או מנהל/ת ביה"ס לעיין בדוחות/תיקים/מסמכים, וכן כל מי שאין לו נגיעה למערכת הכספית של ביה"ס.

14.4. על ביה"ס לעמוד בכל הסטנדרטים של אבטחת המידע. באחריות הרשות המקומית לוודא זאת.

14.5. ביה"ס יבצע גיבוי יומי של המערכות המקומיות וישמור לפחות 7 דורות של גיבויים (קרי, שבוע של גיבויים) בנוסף לגיבוי חודשי שיישמר על גבי מדיה מגנטית.

14.6. הרשות תוודא רישום מערכות מידע על פי חוק מאגרי המידע.

14.7. דגשים:

- בכל יום יבוצע גיבוי על תיקיה שונה או דיסקט שונה או Disk On Key שונה לכל יום בשבוע.
- הגיבויים ישמרו במקום מאובטח ומוגן משריפה.
- בסוף השבוע יבוצע גיבוי כפול, אחד יישמר בבית-הספר במקום מאובטח וחסין אש, והשני יילקח על ידי המזכירה.

15. דגשים לסוגי הוצאות שונות:

להלן מספר דגשים עבור סוגי הוצאות מסוימים, והוראות שעל בית הספר לפעול לפיהם:

15.1. הוצאות כיבוד, מתנות, אישיות וכו':

- הוצאות כיבוד יש לאשר בצניעות ובמשורה.
- מתנות לצוות וימי גיבוש - יש לשמור על צניעות בנושא זה, כמקובל בשירות הציבורי.
- יש להקפיד שהמקור הכספי לכך אינו מתשלומי הורים.

15.2. הוצאות נסיעה:

- הוצאות נסיעה באוטובוס מאושרות על פי מחירי כרטיס אוטובוס.
- הוצאות נסיעה במונית בתוך העיר – מנהל המוסד רשאי בהתאם לשיקול דעתו ובצירוף נימוקו בכתב לאשר הוצאות נסיעה במונית בתוך העיר כאשר לא מתאפשרת נסיעה בתחבורה ציבורית בשל נשיאת חבילות כבדות כגון: חבילות דואר וכיו"ב.
- הוצאות נסיעה במונית מחוץ לעיר – אין לאשר נסיעה מיוחדת במונית מחוץ לעיר.

15.3. הוצאות אישיות

- טלפון סלולארי – ממלא תפקיד המחזיק טלפון סלולארי במימון הרשות המקומית, חייב לדווח על כך לחשב שכר ויחויב במשכורתו בזקיפת שווי לטלפון סלולארי. ללא זקיפה מסודרת על פי חוק, מתעורר חשש לביצוע עבירה על דיני המס.
- רכישת ציוד אישי כגון מחשב נייד, יומן אלקטרוני, פאלם פיילוט – לא תמומן מקופת בית-הספר.
- ביה"ס רשאי לרכוש מחשב נייד לצורכי בית הספר. באחריות מנהל המוסד לדווח ולרשום את המחשב הנייד במצאי הבית ספרי ולהדביק עליו מדבקה שתונפק ע"י הרשות אשר תציין שהמחשב הנייד הינו רכוש הרשות.
- מנוי אישי לעיתון יומי, ירחון או ספרות מקצועית – לא יירכש מקופת בית-הספר. ניתן להשתמש במנויים הנרכשים לספריית בית-הספר.
- הלוואות – אין לתת הלוואות לכל גורם שהוא, או לקבל הלוואות מכל מקור. אין לאשר לעובדים הלוואות ו/או מימוני ביניים מקופת בית-הספר.
- אין לערבב כסף פרטי עם כספי קופת בית-הספר. אין להחזיק בכספת בית-הספר כספים פרטיים.
- אין להמיר המחאות של עובדי בית-הספר למזומנים מקופת בית-הספר.
- מנהלים נדרשים להקפיד הקפדת יתר בנושאים רגישים וטעונים אלה, שיש בהם מן ההטבה האישית.

נספח ד' - דוחות כספיים סטנדרטיים לבתי ספר בניהול עצמי

כללי

1. החל מספטמבר 2013 בתי הספר שיעברו לניהול עצמי יעבירו 4 פעמים במהלך שנת לימודים, נתונים כספיים מצטברים למאגר מידע כספי ארצי שהוקם על ידי משרד החינוך, בהתאם להוראות שיפורסמו בחוזר נפרד.
2. להלן מוצגים הדוחות הכספיים הסטנדרטיים אשר יוצגו במאגר המידע הכספי שיופעל החל מספטמבר 2012 על ידי משרד החינוך, וכפי שיתעדכנו מעת לעת. הרשות המקומית ובתיה"ס יוכלו לבצע מעקב ובקרה על הנתונים הכספיים של בית הספר באמצעות הדוחות הסטנדרטיים.
3. כמו-כן, בתי הספר יעבירו לרשות דו"ח כספי שנתי ביחס לשנת לימודים (1.8 עד 31.7), אשר יופק ממאגר המידע הכספי במבנה הסטנדרטי המפורט להלן, מבוקר ומאושר על ידי רואה חשבון.
4. **בהמשך יפורסם נוהל נפרד לבקרה ואישור הדוחות הכספיים, ובו ביאורים והנחיות לגבי שיוך הפעולות הכספיות לסעיפים המובנים, הבנת הדוחות ואישור הדוחות הכספיים המפורטים.**

א. דוח מאזן בית הספר

שם בית הספר _____ **סמל מוסד** _____ **שם רשות מקומית** _____ **סמל רשות מקומית** _____

שנת לימודים _____

התקופה: מתאריך _____ **עד תאריך** _____

נכסים	שנת לימודים לביצוע הדוח	שנת לימודים קודמת
רכוש שוטף		
מזומן בקופה ובבנקים		
פיקדונות לזמן קצר		
הורים חייבים		
רשות מקומית		
חייבים אחרים		
התחייבויות	**שנת לימודים לביצוע הדוח**	**שנת לימודים קודמת**
התחייבויות שוטפות		
ספקים		
הורים זכאים		
רשות מקומית		
זכאים אחרים		
נכסים נטו	**שנת לימודים לביצוע הדוח**	**שנת לימודים קודמת**
יתרת עודף/גרעון מצטבר - חשבון ניהול עצמי		
יתרת עודף/גרעון מצטבר - חשבון הורים		

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

ב. דוח על פעילויות בית ספר (הורים וניהול עצמי)

שם בית הספר _____ סמל מוסד _____ שם רשות מקומית _____ סמל רשות מקומית _____

שנת לימודים _____

התקופה: מתאריך _____ עד תאריך _____

הסעיף	ביצוע בפועל
הכנסות ניהול עצמי	
הכנסות רשות מקומית	
הכנסות נוספות	
סה"כ הכנסות ניהול עצמי	
הכנסות הורים	
תשלומי חובה	
תשלומי רשות	
תשלומים מרצון	
סה"כ הכנסות הורים	
סה"כ הכנסות	-
-	
הוצאות ניהול עצמי	
הוצאות תפעול	
הוצאות אחזקה	
הוצאות רכש והצטיידות	
הוצאות יוזמות חינוכיות	
הוצאות כח אדם מנהלי	
הוצאות שיפוצי קיץ	
סה"כ הוצאות ניהול עצמי	
הוצאות הורים	
תשלומי חובה	
תשלומי רשות	
תשלומים מרצון	
תרומות הורים	
סה"כ הוצאות הורים	
סה"כ הוצאות	-
-	
יתרת עודף/גרעון השנה	
יתרת פתיחה שנים קודמות	
יתרת עודף/גרעון מצטבר	-

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

ג. דוח על פעילויות 'חשבון ניהול עצמי'

שם בית הספר_____ סמל מוסד_____ שם רשות מקומית_____ סמל רשות מקומית_____

שנת לימודים_____

התקופה: מתאריך_____ עד תאריך_____

הסעיף	שנת לימודים לביצוע הדוח				שנת לימודים קודמת			
	תקציב שנתי	ביצוע לתקופה	הפרש	יחס (באחוזים)	תקציב שנתי	ביצוע שנתי	הפרש	יחס (באחוזים)
הכנסות רשות מקומית								
רשות מקומית - סל תלמיד								
רשות מקומית - העברות נוספות								
סה"כ - הכנסות רשות מקומית								
הכנסות נוספות								
השכרת מתקני ביה"ס								
ביצוע יוזמות ופעולות בביה"ס								
תמיכות מלגות ותרומות								
מימון, דמי שתייה ואחר								
סה"כ - הכנסות נוספות								
הוצאות תפעול								
חשמל								
מים								
גז וסולר לחימום								
טלפון								
דואר ומשלוחים								
אינטרנט								
שירותי הנה"ח וניהול כספים								
עמלות בנק								
כיבודים, אשל ונסיעות בתפקיד								
סה"כ - הוצאות תפעול								
הוצאות אחזקה								
אחזקת מבנה ובדק בית								
גינון								
אחזקה ורכישת ריהוט								
אחזקת מחשבים								
אחזקה ורכישה מזגנים ותנורי חימום								
אחזקת מדפסות וסורקים								
סה"כ - הוצאות אחזקה								
רכש והצטיידות								
ציוד משרדי								
ציוד לחינוך גופני								

ספרים וספריות								
חומרי לימוד								
דמי שכפול								
חומרי ניקוי								
בטיחות ועזרה ראשונה								
סה"כ - הוצאות רכש והצטיידות								
יוזמות חינוכיות								
יוזמות חינוכיות ופרויקטים לימודיים - פעולות								
יוזמות חינוכיות ופרויקטים לימודיים - טכנולוגיה ומיחשוב								
יוזמות חינוכיות ופרויקטים לימודיים - הדרכות והכשרות לצוות								
כח אדם פדגוגי ומדריכי העשרה								
סה"כ - הוצאות יוזמות חינוכיות								
כח אדם מנהלי								
שרתים								
מזכירות								
סייעות								
ניקיון מבנה								
סה"כ - הוצאות כח אדם מנהלי								
שיפוצי קיץ								
סה"כ - הוצאות שיפוצי קיץ								
סה"כ - פעילות חשבון ניהול עצמי	-	-	-	-	-	-	-	-

ד. דוח על פעילויות חשבון הורים

שם בית הספר **סמל מוסד** **שם רשות מקומית** **סמל רשות מקומית**

שנת לימודים

מתאריך **עד תאריך**

סעיף	הכנסות הורים						יתרות הורים		
	תקציב הכנסות	יתרה מועברת משנה קודמת	חיוב הורים (כולל מלגות)	תקבולים בפועל	שיעור גביה בפועל (באחוזים)	יתרת הורים חייבים	תקציב הוצאות	הוצאות בפועל	יתרה על בסיס מזומן	יתרה על בסיס מצטבר	שיעור ניצול על בסיס מזומן (ב-%)
תשלומי חובה											
אגרת ביטוח											
אגרת טיפולי שיניים											
סה"כ - תשלומי חובה									-		
תשלומי רשות											
מסיבות כיתתיות											
מסיבת סיום											
סל תרבות											
השאלת ספרים											
טיולים											
סיורים לימודיים											
ועד הורים ארצי											
ועד הורים יישובי											
שחייה											
שלח											
סה"כ - תשלומי רשות									-		
תשלומים מרצון											
תלן											
קרן קרב											
מילת											
הזנה											
רכישות מרוכזות											
שירותים מרצון - שונות											
סה"כ - תשלומים מרצון									-		
תרומות הורים											
סה"כ - תרומות הורים									-		
סה"כ - פעילות חשבון הורים	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

נספח ה': הצהרת הרשות בדבר סל התלמיד שהועבר לבתי הספר

תאריך: _____

לכבוד
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי
משרד החינוך

שם הרשות _____ סמל בעלות _____

הנידון: העברת כספים לבתי ספר בניהול עצמי

הריני מאשר בזאת כי הרשות המקומית העבירה לבתי הספר את הסכומים כדלקמן, בגין התקופה שבין _____ לבין _____, במסגרת תקצוב בתיה"ס לשנת הלימודים _____:

סמל מוסד	שם בית הספר	מספר תלמידים בביה"ס סה"כ	תקציב לשנת הלימודים לפי אישור מועצה מיום _____	העברות לשנת הלימודים עד לתחילת התקופה האמורה	העברות לתקופה האמורה	העברות מצטברות מתחילת שנה"ל

כל הסכומים שהועברו לבית הספר הועברו ללא קיזוזים ונתקבלו בחשבונות הבנק של בתי הספר במלואם על פי המפורט לעיל.

על החתום:

גזבר הרשות _____ מנהל אגף החינוך _____

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

נספח ו'- סקר בקרה פנימית

תוכנית ביקורת לשנת הלימודים _____

שם בית הספר : _____

סמל מוסד: _____

תאריך הביקורת: _____

שם המבקר: _____

מפקחת כוללת: _____

אנשי קשר:

מזכירה:	
מנהל/ת:	

פרטי המוסד:

טלפון:		כתובת:	
פקס:		כתובת אתר אינטרנט:	
מייל:			
נייד:		סיווג ביה"ס **(קהילתי, ממלכתי, ממ"ד וכו'):**	

מס' התלמידים בבית הספר בפילוח לפי כיתות לשנה"ל הנוכחית:

שכבה	מס' כיתות	מס' תלמידים
סה"כ		

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

<u>תוכנית ביקורת</u>

סקר בקרה פנימית					
מספר	**סעיף**	**כן**	**לא**	**לא רלוונטי**	**הערות**
1	**גיבוש ואישור תקציב בית ספרי**				
1.1	האם גובשה תוכנית עבודה פדגוגית ותקציב בית ספרי שנתי?				
1.2	האם תוכנית העבודה מבטאת את מטרות ביה"ס, יעדיו וסדרי העדיפויות הבית ספריים?				
1.3	האם מקורות התקציב כוללים גם את יתרת העודף/הגרעון שנצבר מתקופות קודמות לרבות שנה"ל שטרם הסתיימה?				
1.4	האם תוכנית העבודה הוצגה ואושרה על ידי וועדה מלווה בית ספרית, טרם פתיחת שנה"ל?				
1.5	האם במהלך שנה"ל התקיים דיון בוועדה המלווה סביב התכנון מול ביצוע?				
1.6	האם קיימים דיווחים נפרדים עבור תקציב ופעילות החשבון בניהול עצמי ותקציב ופעילות חשבון תשלומי הורים?				
1.7	האם התקציב מפורט בהתאם לתחומי האחריות של הבית הספר?				
1.8	האם פירוט סעיפי ההוצאות וההכנסות הוא כפי שהוגדר על ידי משרד החינוך ומוטמעים בתוכנה הכספית?				
1.9	האם בוצעו העברות סכומים בין סעיפים?				
1.10	האם העברת הסכומים בין הסעיפים אושרו על ידי הרשות המקומית ו/או הוועדה המלווה הבית ספרית? האם קיים תיעוד?				
1.11	האם יתרות תקציב חשבון הניהול העצמי הועברו משנה קודמת?				
1.12	האם הועברו נתונים כספיים מצטברים למאגר מידע כספי ארצי עבור 4 התקופות כפי שנקבעו במסך ההבנות? (אוגוסט-ספטמבר, אוגוסט-דצמבר, אוגוסט-מרץ, אוגוסט-יולי)				
1.13	האם בתום התקופות בסעיף 1.12 הופק דוח תקציב מול ביצוע תוך בחינת הנתונים והשיוכים לשם שליחת נתונים למאגר מידע כספי ארצי?				
1.14	האם הועברו לרשות המקומית דוחות כספיים שנתיים (1.8 עד 31.7), אשר הופקו ממאגר המידע הכספי, מבוקרים ומאושרים על ידי רואה החשבון המבקר?				
2	**ניהול חשבונות נפרדים: חשבון ניהול עצמי וחשבון הורים**				
2.1	האם בית הספר מנהל שני חשבונות בנק נפרדים ומנהל רישום של משק סגור הן עבור חשבון הניהול העצמי והן עבור חשבון תשלומי הורים?				
2.2	האם קיימת הפרדה מלאה בין התקציבים ולא בוצעה העברה של תקציבים בין חשבון הניהול העצמי ולחשבון תשלומי הורים?				
2.3	האם ניהול חשבון תשלומי הורים וכן השימוש בתשלומי הורים הינו בהתאם לכללים ולייעודים הקבועים בחוזר מנכ"ל משרד החינוך?				
3	**הכנסות**				

3.1	האם כלל ההכנסות נרשמו בכרטיס הנהלת החשבונות עם פירוט המקור באופן ברור?					
3.2	האם כל הודעות החיוב נרשמו בכרטיסי החייבים בהנהלת חשבונות?					
3.3	האם כל ביטול חיוב מתועד ומאושר?					
3.4	האם הכנסות מהרשות נרשמו על פי מודל התקצוב "סל תלמיד" שגובש ואושר ברשות, בנוסף לכל מרכיב אחר אותו התחייבה הרשות לשלם לביה"ס?					
3.5	**אופן רישום ההכנסות בבית הספר-**					
3.5.1	האם הכנסות ביה"ס נרשמו על בסיס מצטבר? (למעט הכנסות על בסיס אקראי ו/או חד פעמי)					
3.5.2	האם הכנסות על בסיס אקראי ו/או חד פעמי נרשמו על בסיס מזומן?					
3.5.3	האם הכנסות מהרשות המקומית נרשמו בתחילת כל חודש על פי החלק היחסי של התקציב השנתי?					
3.5.4	האם הכנסות משימוש במבנים, מתקנים ודמי שכירות נרשמו בתחילת כל חודש ללא קשר למועד התשלום בפועל?					
3.5.5	האם הכנסות מריבית על פקדונות נרשמו בעת קבלתם בפועל?					
3.6	**גביית כספים במסגרת הכיתה באופן חד פעמי-**					
3.6.1	האם הסכומם המקסימלי אינו עולה על 50 ₪ לתלמיד?					
3.6.2	האם הגבייה מבוצעת באמצעות גיליון איסוף כספים?					
3.6.3	האם הגבייה נעשית במזומן או בשיק על בסיס מזומן?					
4	**נוהל גביה מההורים**					
4.1	האם קיים חוזר מפורט על כל נושאי הגבייה? (יש לצרף)					
4.2	האם קיים העתק אישור ועד ההורים ומשרד החינוך לתוכנית הגבייה?					
4.3	האם חוזר הגבייה מתאים להנחיות חוזר מנכ"ל משרד החינוך?					
4.4	האם בוצעו חיובים נוספים מעבר לתוכנית הגבייה? (יש לפרט)					
4.5	האם הופקו קבלות להורים בעת התשלום (לרבות תשלומים דחויים)?					
4.6	האם קיים נוהל גבייה בגין חובות משנים קודמות?					
4.7	האם מופק דוח חייבים?					
5	**הנחות בתשלומי הורים**					
5.1	האם קיימת ועדת הנחות בבית הספר? (פרט חברי הועדה)					
5.2	האם ועדת ההנחות היא המוסמכת היחידה למתן הנחות לתלמידים?					
5.3	האם גובשו קריטריונים שקופים ושוויוניים למתן הנחות לתלמידי ביה"ס ואושרו על ידי הרשות המקומית?					
5.4	האם הנחות לתלמידים הוענקו אך ורק על בסיס הקריטריונים שגובשו?					
5.5	האם קיים תיעוד למתן ההנחות לתלמידים?					

5.6	האם סכום ההנחה נרשם במערכת הנהלת החשבונות של ביה"ס (באמצעות חיוב ההורה על הסכום המלא וזיכוי ההורה בסכום ההנחה)?				
7	**תרומות**				
7.1	האם נתקבלו תרומות בשנה"ל הנוכחית?				
7.2	האם התרומות נרשמו על בסיס מזומן?				
7.3	האם ביה"ס מנהל כרטיס הנהלת חשבונות נפרד לנושא תרומות ומנהל רישום מפורט של כל ההוצאות בגים יעוד התרומה?				
7.4	האם תרומות לטובת ביה"ס מהורי התלמידים בביה"ס הועברו לחשבון בנק הורים?				
7.5	האם תרומות שגויסו לטובת ביה"ס ממקורות אחרים (שאינם הורי תלמידי ביה"ס), הועברו לחשבון הניהול העצמי?				
7.6	האם כל התרומות (מהורי התלמידים ו/או ממקורות אחרים) אושרו על ידי הרשות המקומית?				
8	**תקבולים וקופה**				
8.1	**כללי-**				
8.1.1	האם עבור כל אמצעי תשלום המתקבל עבור ביה"ס מופקת קבלה סמוך ככל האפשר למועד קבלת התשלום?				
8.1.2	האם הקבלה מפרטת את פרטי התקבול (בנק,סניף, מס' חשבון ומועד פירעון) וכן את רשימת הסעיפים והסכומים בגינם התקבל התשלום?				
8.1.3	האם המקור נמסר למשלם והעתק נשאר בביה"ס?				
8.1.4	האם בוטלו קבלות בשנה"ל? האם הביטול מתועד?				
8.1.5	האם בהנהלת החשבונות מנוהל חשבון קופה התואם למצב הקופה בפועל, בכל אמצעי התשלום?				
8.1.6	האם ישנה כספת בביה"ס המוחזקת בהתאם להוראות חוזר מנכ"ל משרד החינוך?				
8.2	**תקבולים במזומן-**				
	האם כסף מזומן מוחזק בכותלי ביה"ס?				
	האם המזומן נכנס לכספת באופן מיידי ובצורה מסודרת עם קבלתו?				
	האם קיימת הפרדה מוחלטת בין מזומן קופה קטנה למזומן שנתקבל מההורים?				
	האם מזומן מופקד לחשבון הבנק ביום קבלתו (ככל שהדבר אפשרי)?				
8.3	**תקבולים בשקים**				
8.3.1	האם שקים שנתקבלו הם על שם מבצע התשלום עצמו (דהיינו : אינו שק מוסב)?				
8.3.2	האם שקים הופקדו תוך 3 ימים מיום קבלתם?				
8.3.3	האם כל ההמחאות נרשמו לפקדות ביה"ס?				
8.3.4	האם אחת לחודש מבוצעת ספירת שקים שטרם הופקדו ובדיקת התאמה לרישום בספרי הנהלת החשבונות?				

8.4	**תקבולים בכרטיס אשראי**				
8.4.1	האם גבייה בכרטיס האשראי אושרה מראש על ידי הרשות המקומית?				
9	**החזרת אמצעי תשלום (כרטיס אשראי/הוראת קבע/המחאה)**				
9.1	האם קיים רישום במערכת הכספים על החזרת אמצעי התשלום?				
9.2	האם קיים תיק שיקים חוזרים ובו טופס הקבלה מקופה+ טופס שק חוזר מהבנק?				
9.3	האם נשלחו התראות לחייב?				
9.4	האם הגורם המשלם נושא בעמלת החיוב מהבנק?				
10	**בנק**				
10.1	האם דפי הבנק מוקלדים למערכת הממוחשבת באופן שוטף?				
10.2	האם מבוצעות התאמות בנק ונבדקת התאמת היתרה בין הנהלת החשבונות ליתרה בבנק?				
10.3	האם רשימת חריגים מועברת לעיון מנהל בית הספר?				
10.4	האם תעריפי העמלות מותאמים לסיכום הרשות עם הבנק?				
10.5	האם עמלות הבנק משויכות לסעיף המתאים בספרי הנהלת החשבונות?				
10.6	האם כל פנקסי השיקים נושאים "למוטב בלבד" וקרוס (שרטוט)?				
10.7	האם יתרות הבנק מופקדים בפיקדונות נושאי ריבית?				
10.8	האם עמלות הבנק הן של חשבון ההורים והן של חשבון בניהול העצמי, מתוקצבים בסל התלמיד? וחלות על הרשות המקומית?				
11	**קופה קטנה**				
11.1	האם הקופה הקטנה נשמרת בכספת?				
11.2	האם אדם אחד בלבד אחראי על הקופה הקטנה? (מיהו)				
11.3	האם הוצאה מהקופה הקטנה מיועדת לתשלום במזומן בלבד של הוצאות חד פעמיות?				
11.4	האם הסכום המקסימלי להוצאה מהקופה הקטנה הינו 100 ₪?				
11.5	האם כספי הקופה הקטנה מופרדים משאר הכספים המצויים במזכירות ביה"ס?				
11.6	האם דמי המחזור הם מקסימום בסך 1,000 ₪, ובכפוף לנהלי הרשות המקומית?				
11.7	האם דמי המחזור השנתיים אינם עולים על 5,000 ₪, ובכפוף לנהלי הרשות המקומית?				
11.8	האם כל הוצאה מהקופה הקטנה כפופה להצגת חשבונית מס וקבלה בלבד? האם קיים תיעוד לחשבוניות אלה?				
11.9	האם ההוצאה מהקופה הקטנה משויכת לסעיף המתאים?				
11.10	האם האחראי מקיים טופס ניהול קופה (טבלה ובה: תאריך, פרטי ההוצאה,שם המבצע וסכום ההוצאה)?				
11.11	האם ישנה התאמה בין הסכום בפועל לרישומי הקופה במערכת הנהלת החשבונות?				
11.12	האם מידי רבעון, מנהל ביה"ס בודק התאמת הקופה הקטנה לרישום בספרים?				

משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
מנהלת בתי ספר בניהול עצמי

12	**הנהלת חשבונות**				
12.1	האם מועסק מנהל חשבונות לצורך תפקיד זה?				
12.2	במידה ולא, האם למזכירה ניתן סיוע מקצועי בהנהלת החשבונות?				
12.3	האם הרישום בספרים מבוצע בשיטת הרישום הכפולה?				
12.4	האם הרישום בספרים מבטא במדויק את מהות ההוצאה/ ההכנסה?				
12.5	האם כל רישום בספרים הוא בכפוף לאסמכתא מתאימה?				
12.6	האם מבוצע שיוך תקציבי מתאים לסעיפי ההוצאה/ההכנסה?				
12.7	האם יתרות הסגירה הועברו כיתרות פתיחה לשנה"ל הבאה?				
12.8	האם אחת לחודש מזכירת ביה"ס סוגרת את כל ההתאמות בנק ומבצעת סקירת נתונים?				
12.9	האם אחת לחודש מועבר למנהל בית הספר הדוחות הבאים:				
12.9.1	דוח תקציב מול ביצוע, חודשי ומצטבר				
12.9.2	מאזן בוחן				
12.9.3	דוח התאמת בנק				
12.9.4	דוח גביה מההורים				
12.9.5	נתונים מאזניים: יתרות בנק, חייבים וספקים				
13	**רכש והתקשרות עם ספקים**				
13.1	האם הרכישות וההתקשרויות עם ספקים מבוצעות בהתאם לחוברת הנהלים הרשותית שנוסחה על ידי הרשות המקומית?				
13.2	האם בית הספר פועל לפי טבלת ההרשאות רכש כפי שקבעה הרשות (לדוגמא: מינימום הצעות מחיר)				
13.3	האם בחירת הספק מאושרת על ידי מנהל בית הספר?				
13.4	האם בית הספר בודק כי תנאי ההתקשרות עם ספק שבחר עדיפים על אלה של הרשות?				
13.5	האם בית הספר עובד רק עם ספקים בעלי פטור מניכוי מס במקור ואישור ניהול ספרים?				
13.6	האם קיים תיק ספקים ובו כל האישורים הבאים:				
13.6.1	אישור עסקאות גופים ציבוריים				
13.6.2	אישור ניהול ספרים				
13.6.3	פטור מניכוי מס במקור				
13.7	האם לספק קיים כרטיס במערכת הנה"ח עם פרטי הספק המלאים: שם+משפחה,סוג התאגיד, מספר עוסק, כתובת מלאה וכד'?				
13.8	האם ההתקשרות עם ספק מתועדת בכתב ומראש וכוללת את תנאי התשלום?				
13.9	האם קיים תיעוד לביצוע ההזמנה (הצעות מחיר, הסכמים עם הספק, אישור מזמין הטובין/השירות, תעודת המשלוח/חשבונית וכד')?				
13.10	האם התקבלו חשבוניות מקור בלבד ונרשמו במערכת הכספים באופן מלא ומדויק לאחר אישור מנהל בית הספר?				
13.11	**תשלום לספקים:**				
13.11.1	האם התשלום בוצע בהתאם לתנאי התשלום שסוכמו מראש?				
13.11.2	האם התשלום בוצע באמצעות המחאה על בסיס מזומן?				

13.11.3	האם סכום התשלום בפועל תואם בדיוק לסכום הרשום בחשבונית המס?				
13.11.4	האם נתקבלה קבלה על ביצוע התשלום? (יש לבדוק תיעוד)				
14	**ארגון ותיוק**				
14.1	האם נפתחו תיקים מתאימים עליהם מצוין שם ביה"ס, שנה"ל ותכולת התיק ובהם : דוחות, נתונים, קבלות וכל חומר רלוונטי אחר?				
14.2	האם קיים תיעוד לשוברי הוצאות על פי סדר ברור?				
14.3	האם קיים תיעוד לספחי ההמחאות וכן תיוק עפ"י סדר כרונולוגי?				
15	**גיבויים ואבטחת מידע**				
15.1	האם המידע הכספי של ביה"ס חסוי ומוצנע?				
15.2	האם כל מסמך שהופק מהמחשב ו/או צולם ואין בו שימוש מועבר לגריסה?				
15.3	האם רק גורמים, שהוסמכו על ידי הרשות המקומית ו/או מנהלת ביה"ס, רשאים לעיין בדוחות/תיקים/מסמכים?				
15.4	האם ביה"ס מבצע גיובי יומי של המערכות המקומיות וגיובי חודשי?				
15.5	האם הגיבויים נשמרים במקום מאובטח ומוגן משריפה?				

נספח ז' - הועדה המלווה הבית ספרית: מתווה ועקרונות

1. כללי

א. החל משנה"ל תשע"ב תוקם ועדת מלווה בית ספרית עבור כל אחד מבתי הספר שיצטרפו למודל הניהול העצמי, ועבור כל אחד מבתי ספר שכבר עברו לניהול עצמי ואשר בהם תתבצע העמקה והרחבה.

ב. מובהר כי ניתן יהיה להסב מסגרות קיימות מובנות ליישום מודל הועדה המלווה הבית ספרית המוצע.

ג. החלטות והמלצות הוועדה המלווה נדרשות להיות בהלימה לשמירה על הסמכות והמרחב האוטונומי שניתנו למנהל מצד אחד, ושמירה על גבולות הפעולה והסמכות שהותוו בהנחיות משרד החינוך והרשות המקומית מצד שני.

2. תפקידי הועדה ומהותה

א. הועדה תהווה פורום מייעץ, מלווה ותומך להנהלת בית הספר, בגיבוש ויישום המדיניות הפדגוגית, הניהולית והכלכלית של בית הספר.

ב. הועדה תהווה מסגרת לשיח משותף של גורמים שונים המעורבים בחיי ביה"ס ומשפיעים על העשייה הבית ספרית.

ג. הועדה תהווה מסגרת לדיון תקופתי מוסדר בכלל התשומות, התהליכים והתוצרים של בית הספר, הן הפדגוגיים והן הכלכליים, ולחשיבה משותפת אודות סוגיות וקשיים העולים מן השטח.

ד. הועדה תסייע לממש את ה'אחריותיות' של בתי הספר (אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון), באמצעות הדיון על תוכנית העבודה הבית ספרית והאתגרים העומדים בפני בית הספר.

3. חברי הועדה המלווה

א. בוועדה יהיו החברים הקבועים הבאים:

- מנהל בית הספר – מרכז הוועדה.
- מפקח כולל או נציגו, מטעם משרד החינוך.
- מנהל מחלקת חינוך, או נציגו, מטעם הרשות המקומית.
- נציג הגזברות, מטעם הרשות המקומית.
- נציג מורים.
- נציג הורים.

ב. חברי הועדה המפורטים לעיל יוכלו להזמין חברים קבועים נוספים לוועדה, או אורחים בהתאם לצורך, בהסכמת יתר החברים. בין יתר האפשרויות:

- מורים או בעלי תפקידים נוספים מתוך בית הספר.
- בעלי תפקידים נוספים במשרד החינוך או ברשות המקומית.
- יועצים ו/או אנשי אקדמיה.
- אנשי ציבור ושותפים נוספים בקהילה הבית ספרית.

4. <u>סמכויות הוועדה</u>

אישור תוכנית עבודה מקושרת תקציב של בית הספר, בהיבט הפדגוגי ובהיבט הכלכלי.

5. <u>שיטת העבודה</u>

א. תוכנית העבודה מקושרת התקציב של בית הספר, תהווה בסיס לדיוני הוועדה, ובדיונים יועלו בין היתר, התהליכים, התוצרים וכלל המשאבים העומדים לרשותו של בית הספר.

ב. הועדה המלווה תתכנס לפחות פעמיים במהלך השנה, בהתאם למועדים שיגובשו בין חברי הוועדה הקבועים:

- מפגש בראשית שנת הלימודים, אשר יוקדש, בין היתר, להצגת תוכנית העבודה המתוקצבת, המטרות, היעדים והאתגרים העומדים בפני בית הספר בשנת הלימודים.
- מפגש לקראת סוף שנת הלימודים, אשר בה יציג בית הספר:
  - את סיכום השנה החולפת: התכנון מול הביצוע, באיזו מידה הושגו המטרות והיעדים שהוגדרו בתוכנית העבודה, מהם הגורמים המעכבים והמזרזים להשגת המטרות שהוגדרו והדוחות הכספיים המסכמים.
  - התכנון לשנת הלימודים הבאה: המטרות, היעדים ותוכנית העבודה מקושרת התקציב.

ג. בד בבד, מנהל בית הספר וחברים נוספים יוכלו להביא נושאים נוספים לדיון בוועדה, בהתאם לצרכי בית הספר.

ד. החלטות הוועדה יתקבלו בהסכמה או בהצבעת רוב. לא תינתן זכות וטו למי מחברי הוועדה.

מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל לכלכלה ותקציבים

ירושלים, י׳ אב תשע״ז
2/8/17
מס׳ סימוכין: 08510275

הנדון: מודל כלכלי לניהול עצמי של בתי ספר יסודיים בשנת הלימודים תשע״ח

(נספח ח׳ ל׳מסמך ההבנות׳)

א. במעבר בתי הספר לניהול עצמי, משרד החינוך הגדיר החל משנה״ל תשע״ב סל תקצוב מינימאלי לתלמיד, שהרשות המקומית תתחייב להעמיד לרשות בתי הספר, וכפי שיתעדכן מעת לעת.
להלן מפורט סל התלמיד המינימאלי לבתי הספר בניהול עצמי לתשע״ח ואילך, בהתאם לעדכוני השכר שחלו בתקצוב.

ב. מטרת סל התקצוב לתלמיד היא איגום התקציבים ברמת בית הספר, שאינם שכר לימוד ואינם חלק מפעילויות תומכות לטובת פעילויות חינוך (הסעות, קב״סים, קב״טים, פסיכולוגים). זאת, במטרה להבטיח תקציב בית-ספרי, שיגדיל את עצמאותו הניהולית של מנהל בית הספר ויאפשר ייזום פעילויות חינוכיות בבית הספר.

ג. הואיל ומטרת המהלך היא העצמת מנהל בית הספר והרחבת האפשרויות העומדות לרשותו לייזום פעילויות חינוכיות נוספות, המעבר לניהול עצמי מלווה בתוספת משאבים משמעותית שעיקרה ממומנת ע״י המדינה.

ד. להלן עיקרי ההבדלים בין תקצוב בתי הספר היסודיים שאינם בניהול עצמי לבין תקצוב בתי הספר היסודיים שבניהול העצמי:

	ביה״ס יסודיים שאינם בניהול עצמי	**ביה״ס יסודיים בניהול עצמי**	**משמעות תקציבית**
תקצוב עובד סיוע (׳סיוע ניהול עצמי׳)	לא מתוקצב	0.0015 משרה לתלמיד	תוספת תקציבית לכל בתי הספר
תקצוב ייעודי לפי תלמיד לביה״ס בניהול עצמי	לא מתוקצב	מפתח תקצוב לפי תלמיד: אשכול 1-2: 200 ₪ לתל׳ אשכול 3-4: 150 ₪ לתל׳ אשכול 5-6: 100 ₪ לתל׳ אשכול 7-10: 50 ₪ לתל׳	תוספת תקציבית בעיקר לביה״ס ברשויות החלשות
השלמת סל התקציב לתלמיד ע״י הרשות המקומית	הרשות מחויבת להשלים את הסל בהתאם לאשכול החברתי-כלכלי שלה	הרשות מחויבת להשלים את הסל בהתאם לאשכול החברתי-כלכלי שלה	הבטחת סל תקצוב מינימאלי לתלמיד

ה. סל התקצוב המינימאלי עבור בתי הספר היסודיים בניהול עצמי נגזר מהמרכיבים הבאים:

מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל לכלכלה ותקציבים

שם נושא	סל תלמיד לשנה ניהול עצמי (100% עלות – השתתפות המשרד + הרשות המקומית)	הערות
חומרים	58	
אגרת שכפול	33	שיעור השתתפות דיפרנציאלי בהתאם לנוהג הקיים
סיוע ניהול עצמי	173.83	שיעור השתתפות של 87%. בהתאם לעקרונות התקצוב האחידים של הניהול העצמי – 11.42 ש"ח לתלמיד עבור עובד סיוע + עלויות שכר נוספות במהלך השנה (כגון ביגוד והבראה)
תוספת לתלמיד במסגרת הניהול העצמי	200	שיעור השתתפות דיפרנציאלי: באשכולות 1-2 המשרד יממן 200 ₪ לתלמיד; באשכולות 3-4 - 150 ₪ לתלמיד; באשכולות 5-6 100 ₪ לתלמיד; באשכולות 7-10 – 50 ₪ לתלמיד;
עלויות תפעוליות שאינן שכר (חומרי ניקוי, חשמל, מים, תיקונים, ריהוט וכו')	113.13	ע"ב אומדן של מרכז השלטון המקומי להוצאות הרשות המקומית על תפעול ביה"ס בתשע"ב - 9.44 ש"ח לתלמיד לחודש, בתוספת שינויים שחלו מאז בתעריפי החשמל, המים ומדד המחירים לצרכן בשאר הסעיפים (1.2012-7.2018), כלומר 9.43 ₪ לתלמיד לחודש.
סה"כ סל תלמיד מינימאלי שיועבר ישירות לחשבון ביה"ס	**577.52**	**סכום זה מנוהל אך ורק באמצעות חשבון בית הספר**

<u>הערות:</u>

1. אומדן המבוסס על מחירי שנת הלימודים תשע"ח
2. לא כולל הוצאות שכר הוראה ותוספות שאינן ניתנות באופן רוחבי בכל בתי הספר
3. לא כולל הוצאות שניתנות באופן כולל לרשות המקומית (כגון הסעות, קב"סים, קב"טים וכו')
4. לא כולל תשלומים ייעודיים למורים (כגון דמי שתייה)
5. לא כולל תשלומי הורים בהתאם לחוק

מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל לכלכלה ותקציבים

נספח ט': פורמט אישור רשותי – תקציבי בתי הספר

רשות מקומית	
אישור תקציב לתקופה שבין לבין	
תאריך האישור	
מועדי העברה כספית	

פרמטרים לשונות בהקצאת סל התלמיד לבתי הספר

הנושא/ תחום האחריות	הקריטריון לשונות	סל התלמיד הרשותי
	א.	
	ב.	
	ג.	

שם בי"ס	בי"ס א'	בי"ס ב'	בי"ס ג'	סה"כ בתי הספר	הערות
סמל מוסד					
מס' תלמידים (כולל תלמידים בחט"צ ובכיתות לחינוך מיוחד)					
סל התלמיד שעובר לחשבון ביה"ס					
סה"כ תקציב שנתי המועבר לחשבון ביה"ס (סל התלמיד <כפול> מס' התלמידים)					
תקציב בית ספרי פר תלמיד המנוהל באמצעות הרשות המקומית (כגון שרתים, מזכירות...)					
סה"כ תקציב בית ספרי המנוהל באמצעות הרשות המקומית (כגון שרתים, מזכירות...)					
סה"כ תקציב מאושר לביה"ס (תקציב סל תלמיד + תקציב המנוהל באמצעות הרשות המקומית)					

פירוט סעיפים תקציביים בספרי הרשות (על פי תחומי אחריות)

תחומי אחריות המועברים לבי"ס	שם הסעיף בספרי הרשות	מס' הסעיף בספרי הרשות	האם עובר לניהול עצמי	* סכום מוקצה לתלמיד	סכום התקציב (בי"ס א')	סכום התקציב (בי"ס ב')	סכום התקציב (בי"ס ג')	סכום התקציב סה"כ לבתיה"ס	הערות
א. הוצאות תפעול									
חשמל			כן/לא						
מים			כן/לא						
גז וסולר לחימום			כן/לא						
טלפון			כן/לא						
דואר ומשלוחים			כן/לא						
אינטרנט			כן/לא						
שירותי הנה"ח וניהול כספים			כן/לא						
עמלות בנק			כן/לא						
כיבודים, אשל ונסיעות בתפקיד			כן/לא						

מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל לכלכלה ותקציבים

ב. הוצאות אחזקה									
אחזקת מבנה ובדק בית			**כן/לא**						
גינון			**כן/לא**						
אחזקה ורכישת ריהוט			**כן/לא**						
אחזקת מחשבים			**כן/לא**						
אחזקה ורכישת מזגנים ותנורי חימום			**כן/לא**						
אחזקת מדפסות וסורקים			**כן/לא**						
ג. רכש והצטיידות									
ציוד משרדי			**כן/לא**						
ציוד לחינוך גופני			**כן/לא**						
ספרים וספריות			**כן/לא**						
חומרי לימוד			**כן/לא**						
דמי שכפול									
חומרי ניקוי			**כן/לא**						
בטיחות ועזרה ראשונה			**כן/לא**						
ד. פרויקטים ויוזמות חינוכיות									
יוזמות פדגוגיות ופרויקטים לימודיים			**כן/לא**						
טכנולוגיה ומיחשוב			**כן/לא**						
הדרכות והכשרות לצוות			**כן/לא**						
ה. סעיפים תקציביים נוספים המוקצים לבית הספר									
כח אדם פדגוגי ומדריכי העשרה			**כן/לא**						
שרתים			**כן/לא**						
מזכירות			**כן/לא**						
סייעות			**כן/לא**						
ניקיון מבנה			**כן/לא**						
שיפוצי קיץ			**כן/לא**						
אחר			**כן/לא**						
ו. רכיבים תוספתיים נוספים ממשרד החינוך									
סיוע ניהול עצמי			**כן/לא**						
תוספת פדגוגית ניהול עצמי			**כן/לא**						
תוספת 'רמת שירות'			**כן/לא**						
סה"כ סל תלמיד המועבר לחשבון ביה"ס									
סה"כ תקציב בית ספרי (כולל תחומי אחריות שאינם ב'סל התלמיד')									

* ככל שהוחלט על קריטריון אחר לתקצוב תחום האחריות (שאינו פר תלמיד), יש לציין ולהסביר.

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נושא 4

התמודדות עם

התפרצות מגיפת ה"קורונה"

Covid - 19

מרץ-דצמבר (תש"פ - תשפ"א) 2020

בעיריית קריית שמונה

דו"ח מס' 25
שנת 2020

אורן ירמיהו לוי
מבקר עיריית קריית שמונה

תוכן עניינים

פתח דבר..... עמוד 315

תקציר מנהלים..... עמוד 316

אגף הביטחון והמוקד העירוני ..... עמוד 330

דוברות והסברה ..... עמוד 348

אגף שירותים חברתיים ..... עמוד 359

מערכות מידע ומחשוב ..... עמוד 366

מחלקה המשפטית ..... עמוד 369

אגף ההון האנושי..... עמוד 393

אגף תעשייה, תיירות ועסקים ..... עמוד 396

אגף גזברות, כספים ורכש ..... עמוד 402

אגף החינוך ..... עמוד 405

שיטור עירוני ..... עמוד 410

אגף החניה ..... עמוד 412

אגף ההנדסה ..... עמוד 413

רשת המתנ"סים ..... עמוד 416

פתח דבר:

שנת 2020 התאפיינה כשנה מיוחדת שבה גם עיריית קריית שמונה ומוסד הביקורת למדו להכיר את מגפת הקורונה ולהתאים את הארגון לניהול בשגרת חירום חרף מציאות משתנה חדשות לבקרים, נהלים, הנחיות ותקנות חדשות שהגיעו ממשלת ישראל והייתה חובה ליישמן.

מספר הנפטרים ממגפת הקורונה בקריית שמונה, ע"פ משרד הבריאות, נכון לכתיבת דו"ח זה עומד על 7 נפטרים שאחרי כל אחד מהם יש דמות ומשפחה שהיה עבורם כל עולמם.

תוכנית הביקורת השנתית בנושא תפקוד הרשות בזמן "הקורונה" נבחן ונבדק באמות מידה שונות הכוללות תיעוד נהלים ופעולות של כל אגף בעירייה ואף קיבל ביטוי בדו"ח הביקורת לשנת 2020.

דו"ח הביקורת בנושא הקורונה עוסק בעיקרו בסקירת ההתארגנות העירונית, הטיפול בנגיף הקורונה ואופן אספקת השירותים העירוניים העיקריים לציבור בעת המשבר, בדגש על זמינות השירותים והקפדה על הוראות משרדי הממשלה וההנחיות.

הדו"ח הוכן לאחר ביצוע סיורים באגפים וביחידות הארגוניות, ביצוע תצפיות בשטח, ניסיונות התקשרות, סקירת פרסומים עירוניים, שיחות עם גורמים עירוניים, השתתפות בישיבות זום, איסוף ותיעוד פרוטוקולים וכן תגובות מנהלי האגפים והתייחסותם לתפקוד בזמן הקורונה.

הביקורת נערכה ברמת מעקב וסקירה של הממצאים שעלו מהשטח תוך כדי תהליך והיא לא מחליפה ביקורת עומק בדיעבד, ככל שתהיה. ראוי ונכון שיערך דיון באשר לממצאי דו"ח הביקורת ובטמעתן בעבודת העירייה וכחלק מהפקת הלקחים בעתיד.

אורן ירמיהו לוי - מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור

תקציר מנהלים:

ביקורת הקורונה נעשתה במהלך שנת 2020, תוך ליווי האגפים והמחלקות עצמן שהקדישו את עיקר פועלן בהתמודדות עם המגיפה העולמית שפרצה. הביקורת מצאה מנהלים ועובדים מסורים שהשקיעו את מיטב מרצם וזמנם לטובת נושא זה, תוך שהם לומדים כל פעם מחדש את הנהלים וההנחיות שלא היו מוכרים להם לפני פרוץ המגיפה. תרחישים אלו לא תורגלו ולא נבחנו והם שונים בתכלית מזמני חירום אשר ידעה העיר קריית שמונה במציאות הביטחונית שפקדה את העיר בעבר. על אף זאת הביקורת ליוותה את התהליכים וניסתה ככל יכולתה לתעד את התהליכים, לשקף אותן כהווייתן ולהביאן בדו"ח זה, על מנת ללמוד, להתייעל, להשתפר בעתיד. הביקורת שואפת שהארגון יהיה אפקטיבי בפעולותיו וישמור על טוהר המידות כפי שמצופה מנבחרי ועובדי ציבור. המלצות המובאות להלן הן כותרות שיש לתרגם לתוכנית עבודה וספר נהלים למקרה של התפרצות מחלה אפידמית עתידית. הביקורת ממליצה על הקמת מטה חירום לטיפול ומניעת מחלות מדבקות כדוגמת הקורונה. מכלול זה יכלול בתוכו מכלול בריאות שתפקידו לתכלל את כל נושא הבריאות והקשר מול גורמי הרפואה הארציים והמקומיים. יחידה זו תעסוק בנושא החקירות האפידמיולוגיות והקשר מול משרד הבריאות.

בדומה לזמני חירום אחרים המטה יהיה בראשות מנהל הביטחון העירוני ויקיים הערכת מצב יומית והכנת המלצות לדרג הנבחר על בסיס אנשי מקצוע. עוד ממליצה הביקורת שהמבנה הארגוני של מטה החירום יכלול יחידה לטיפול בעסקים ומפעלי תעשייה הן מההיבט של שמירה על צווי בריאות העם והן מבחינת הנחיות לעבודה במפעלים חיוניים כפי שיוגדרו על-ידי המדינה.

האמרה שמה שעובד טוב בשגרה יעבוד טוב בחירום מקבלת משקל נוסף כאשר מדובר בסגרים ועבודה מרחוק. הביקורת ממליצה על שיפור המערך הדיגיטאלי והטכנולוגי הן פנימה בתוך הארגון והן לחיזוק השירות לתושב באמצעות העמדת אמצעים טכנולוגים מתקדמים, מענה אנושי מוקלט, מענה בצ'טים וואטסאפ, מענה מרחוק על בסיס המערכות הקיימות בשגרה ויכולת מתן מענה לתושב בכל אגף ומחלקה גם בזמן סגירת קבלת קהל ומענה מרחוק. מבקר העירייה ממליץ שמענה לתושב יינתן עד ולא יאוחר מ- 24 שעות מרגע קבלת הפנייה. במידה והפנייה היא בכתב היא תענה בכתב לא יאוחר מ-14 יום מיום קבלת הפנייה.

הביקורת ממליצה על הצמדות לתקנות הממשלתיות, אך עם גמישות ויכולת קבלת החלטות נקודתיות ברמת הרשות לשם מניעת הפצת המחלה ו/או לטיפול נקודתי כזה או אחר. יתכן שמה שנכון לתל-אביב לא יהיה נכון לקריית שמונה ולהיפך. מטרת מטה החירום להציף את הפערים ולהמליץ בפניי הדרג הנבחר על פעולות שונות שיש לבצע על-מנת למנוע הפצת מחלות בתוך תחומי העיר.

הביקורת ממליצה על חידוש וריענון של מסד הנתונים שיתעדכן על בסיס חודשי ובו פרטי תושבי העיר בפילוחים הנדרשים (שם, כתובת, מיילים, טלפון, סטטוס אישי וכיוצ"ב), תוך שמירה על הגנת הפרטיות והוראות החוק.

הביקורת ממליצה על איוש מוקד עירוני 24/7 במספר מוקדנים/מוקדניות שיענו בכל השפות הדרושות בעיר.
הביקורת ממליצה לטייב את מערך גיוס התרומות וחלוקת המזון ולהותיר את עבודת חלוקת המזון בידי אגף לשירותים חברתיים וכזרוע ביצועית את רשת המתנ"סים.

נתוני תחלואה בקריית שמונה לשנת 2020:

נכון לכתיבת דו"ח זה (ינואר 2021) להלן נתוני מגפת הקורונה בקריית שמונה:

1,036 תושבים
נדבקים

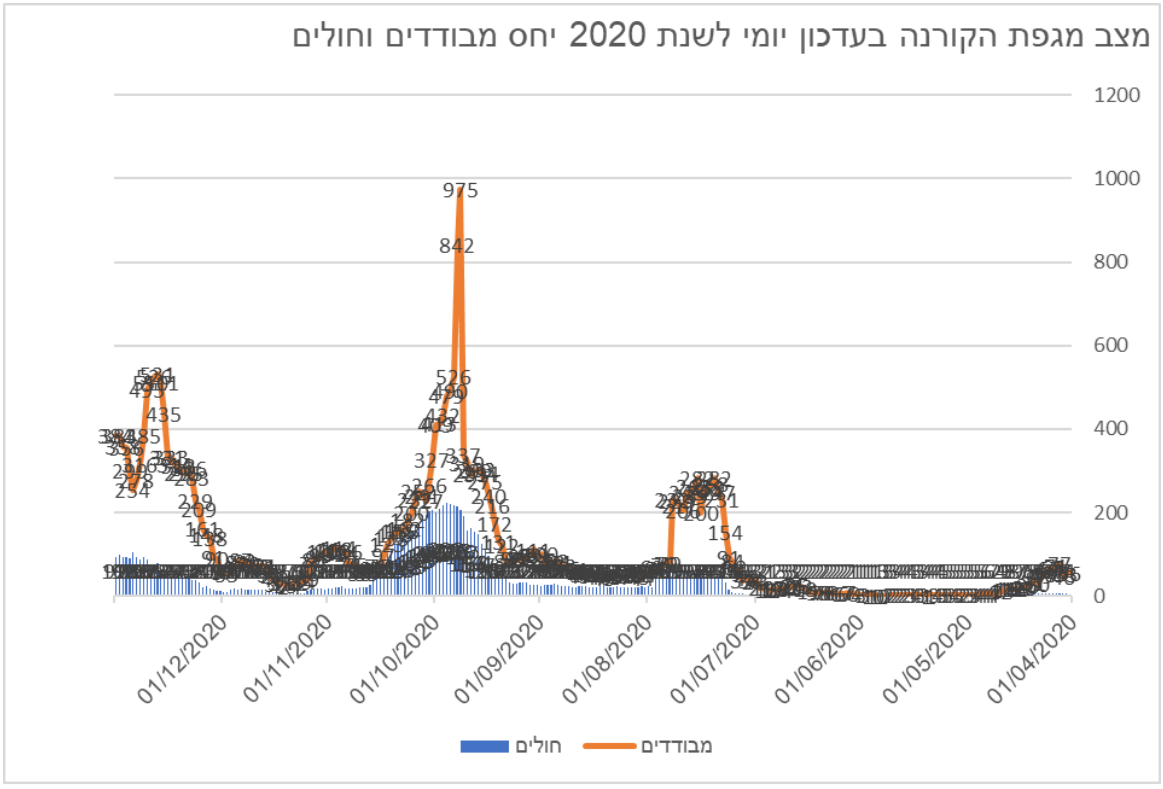
7 תושבים
נפטרו ממגפת קורונה

923 תושבים החלימו
106 נותרו חולים פעילים.

3 תושבים
מאושפזים בבתי החולים

270 תושבים
נמצאים בבידוד

(הנתונים מתייחסים רק על מי שדיווח בידוד באמצעות טופס משרד הבריאות).
עד לתאריך זה חוסנו בעיר 9,815 תושבים במנת חיסון ראשונה ו- 4,764 במנת החיסון השנייה.



חולי קורונה בישראל

593,578
נדבקים

76,783
חולים פעילים

512,239
מחלימים

4,326
מתים 4550 +

חולי קורונה בעולם

98,971,515
חולים

2,121,904
מתים

71,116,181
מחלימים

לשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית שמונה

סה"כ מקרים

סה"כ | ישראל

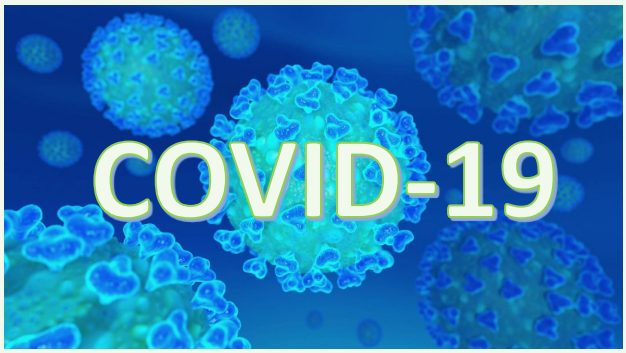
מקרים מאומתים	חולים שהחלימו	אנשים שנפטרו
68,299	32,746	491
+1,772		+5

מקום	מקרים מאומתים ↓	חולים שהחלימו	אנשים שנפטרו
קרית שמונה	**82**	**21**	**-**
ירושלים	9,494	4,459	-
בני ברק	6,054	3,449	-
תל אביב יפו	3,229	1,131	-
אשדוד	1,857	718	-

הסמל "+" מציג מקרים חדשים שעליהם דווח אתמול · המידע עודכן לפני 11 שעות לכל היותר · מקור: ויקיפדיה · מידע על נתונים אלו

תמונת מצב יומית

03 באוגוסט 2020 – 9:00



האגף לשעת חירום, משרד הבריאות

73,046 מאומתים	24,997 פעילים	708	חדשים מהיממה הקודמת (24:00 עד 24:00)	
		20+	עד השעה 07:00 הבוקר	

קל	בינוני	קשה	מונשמים מתוך קשה	נפטרו עד כה
24,513	145	339	100	537

	בידוד בית	בתי חולים	חולים בטיפול בבית**	חולים בבתי מלון**	מחלימים
עד כה	473,285	767	14,555	3,360	47,512
כעת	50,712				

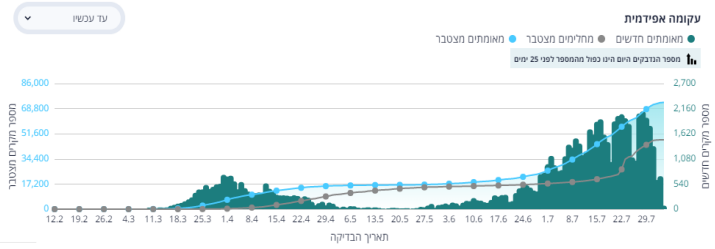
** נתוני קופות החולים: כולל רק חולים בבתי המלון ובבית, לא כולל בידוד בית וחסרי מעמד ביטוחי

*הנתונים נלקחו ממערכת ה-BI של מש' הבריאות בשעה 07:00

האגף לשעת חירום, משרד הבריאות

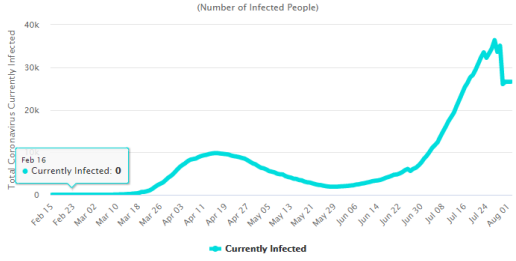
עקומה אפידמית בישראל

עקומה אפידמית*



https://www.worldometers.info/coronavirus/country/israel/

עקומה יומית מקרים פעילים בישראל

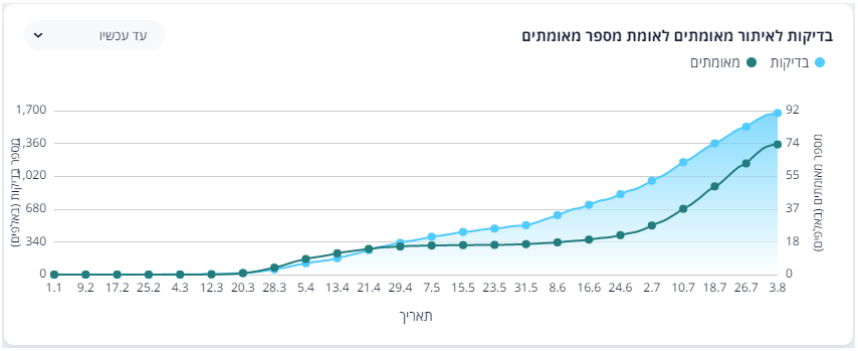


*הנתונים נלקחו ממערכת ה-BI של מש' הבריאות בשעה 07:00

האגף לשעת חירום, משרד הבריאות

בדיקות

כמות בדיקות	מספר הבדיקות לאיתור מאומתים	ממוצע בדיקות יומי בשבוע האחרון	ממוצע המאומתים בשבוע האחרון	שיעור הבדיקות לכל 100 אלף איש	כלל הבדיקות שהתבצעו אתמול
1,794,889	1,674,385	16,928	1,232	19,641	9,953
+3,511 היום					3,511 היום
בדיקות יומיות					בדיקות יומיות

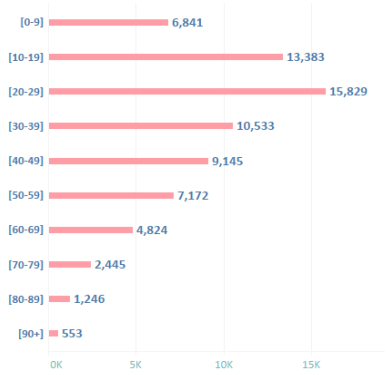


הנתונים נלקחו ממערכת ה-BI של מש' הבריאות בשעה 07:00

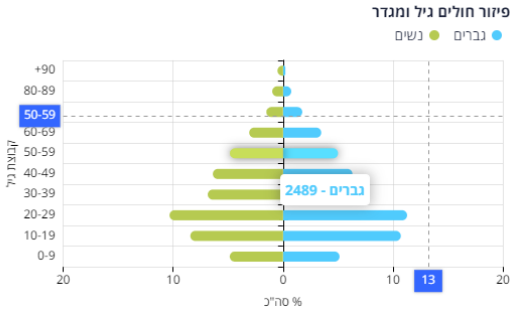
האגף לשעת חירום, משרד הבריאות

פילוח לפי קבוצות גיל

מספר מאומתים לפי קב' גיל



פיזור חולים לפי גיל ומגדר



הנתונים נלקחו ממערכת ה-BI של מש' הבריאות בשעה 07:00

מכלול בריאות הציבור

התפלגות מקרים מאומתים חדשים

הגיעו מ-	מספר מקרים
דייר/עובד במוסד לטיפול ארוך-טווח	13
חו"ל	1
יישובים העומדים בקריטריונים	242
יישובים אחרים	452
סה"כ	708

התפלגות חולים פעילים לפי מיקום

סוג מקום	מספר חולים פעילים
בית	16,322
מלון	3,597
אשפוז	769
מוסדות לטיפול ארוך-טווח	722
אחר	3,567
סה"כ	**24,977**

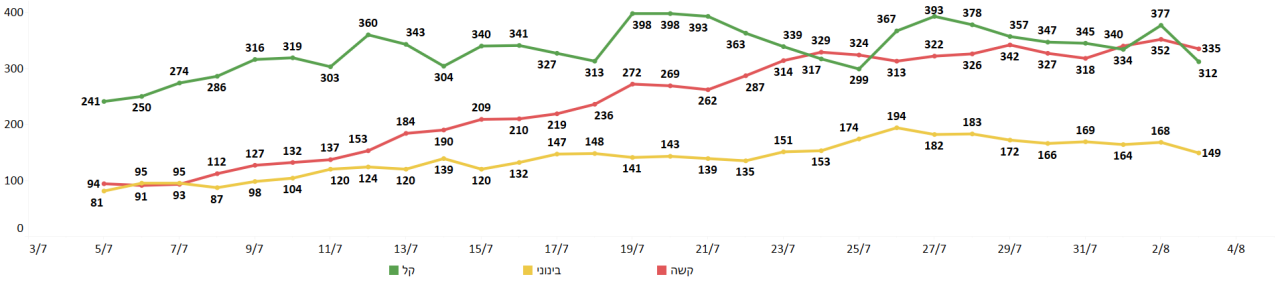
חטיבת הרפואה – האגף לרפואה כללית
מכלול אשפוז בשעת חירום

בבתי החולים מאושפזים כעת 780 מטופלים
מתוכם 100 מונשמים, מהם 1 מונשמים כרוניים, ועוד 13 מחוברים לאקמו

334 מאושפזים במצב קשה			149 מאושפזים במצב בינוני			297 מאושפזים במצב קל	
65 +	18 - 65	0 - 18	65 +	18 - 65	0 - 18	18 - 65	0 - 18
200 (60%)	131 (39%)	3 (1%)	89 (60%)	58 (39%)	2 (1%)	138 (94%)	9 (6%)

סך המאושפזים לכל אורך היממה לפי מצב רפואי ב 30 הימים האחרונים

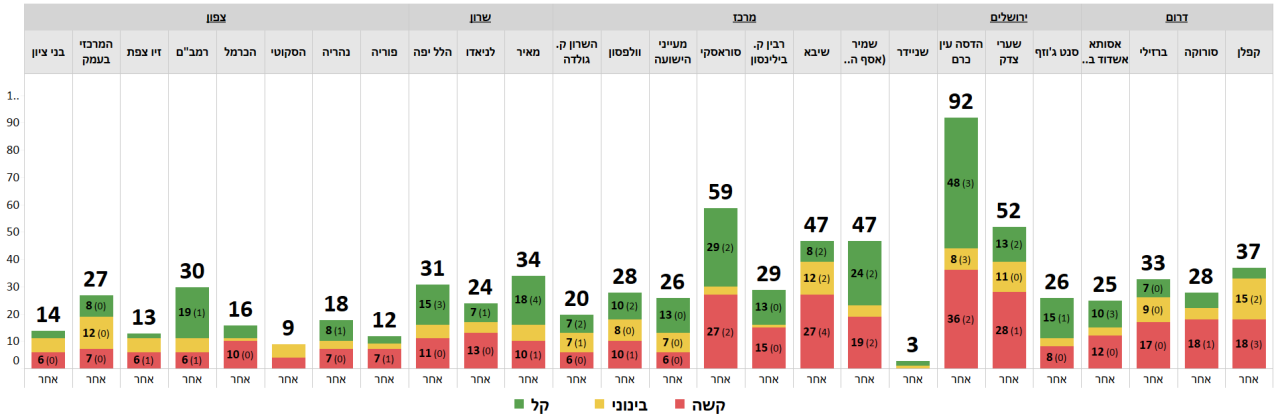
כולל מטופלים ששוחררו או נפטרו באותו היום



חטיבת הרפואה – האגף לרפואה כללית
מכלול אשפוז בשעת חירום

מאושפזים כעת 780 מטופלים ומתוכם 64 החלימו נגיפית

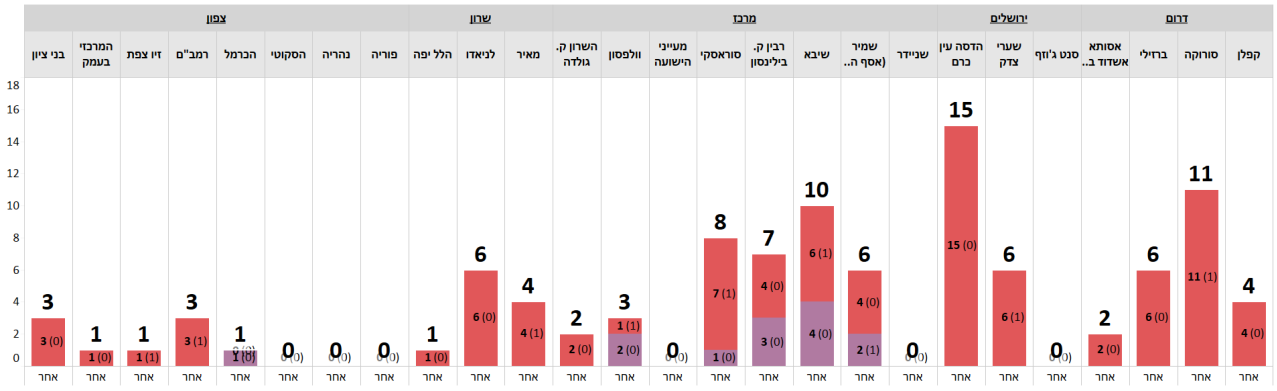
המספר בסוגריים מתייחס למאושפזים שהחלימו נגיפית אך לא קלינית



חטיבת הרפואה – האגף לרפואה כללית
מכלול אשפוז בשעת חירום

בבתי החולים מונשמים כעת 100 מטופלים באופן פולשני
מהם 13 מטופלים מחוברים למכונת לב ריאה

המספר בסוגריים מתייחס למאושפזים שהחלימו נגיפית אך לא קלינית

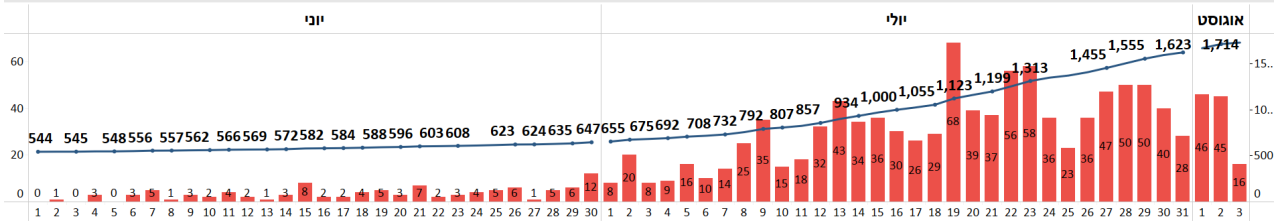


חטיבת הרפואה – האגף לרפואה כללית
מכלול אשפוז בשעת חירום

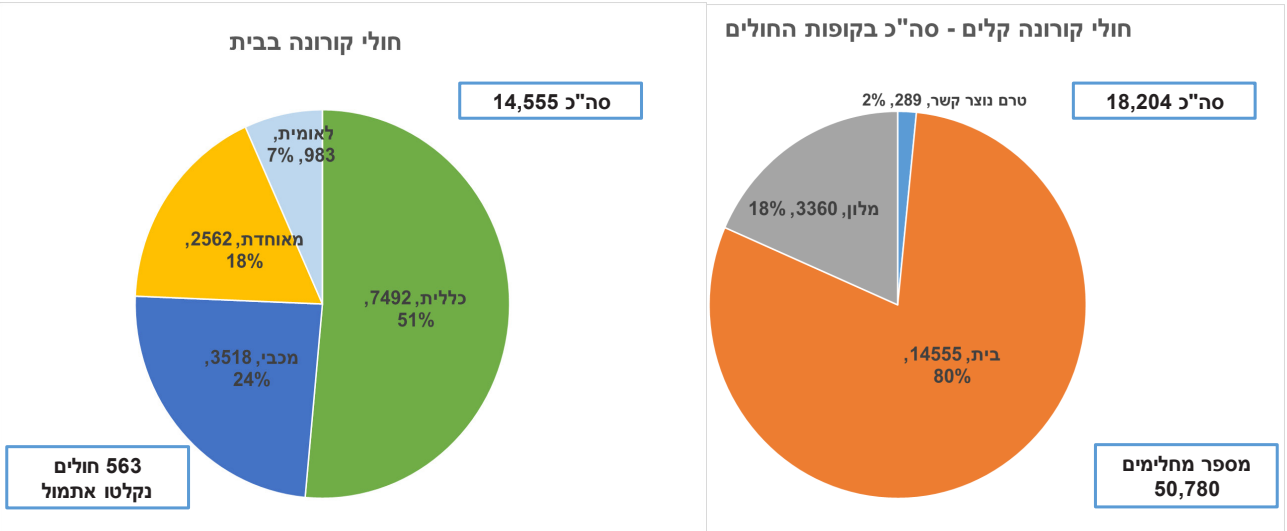
מספר מאושפזים קשים חדשים
בכל חודש מתחילת ההתפרצות

אוגוסט			יולי			יוני			מאי			אפריל			מרס		
107			976			103			38			381			125		
0 - 18	18 - 65	65 +	0 - 18	18 - 65	65 +	0 - 18	18 - 65	65 +	0 - 18	18 - 65	65 +	0 - 18	18 - 65	65 +	0 - 18	18 - 65	65 +
1	52	54	5	391	580	0	34	69	0	8	30	3	117	261	1	38	86
1%	49%	50%	1%	40%	59%	0%	33%	67%	0%	21%	79%	1%	31%	69%	1%	30%	69%

מספר מאושפזים שדווחו קשים בפעם הראשונה - יומי ומצטבר
חודשיים אחרונים

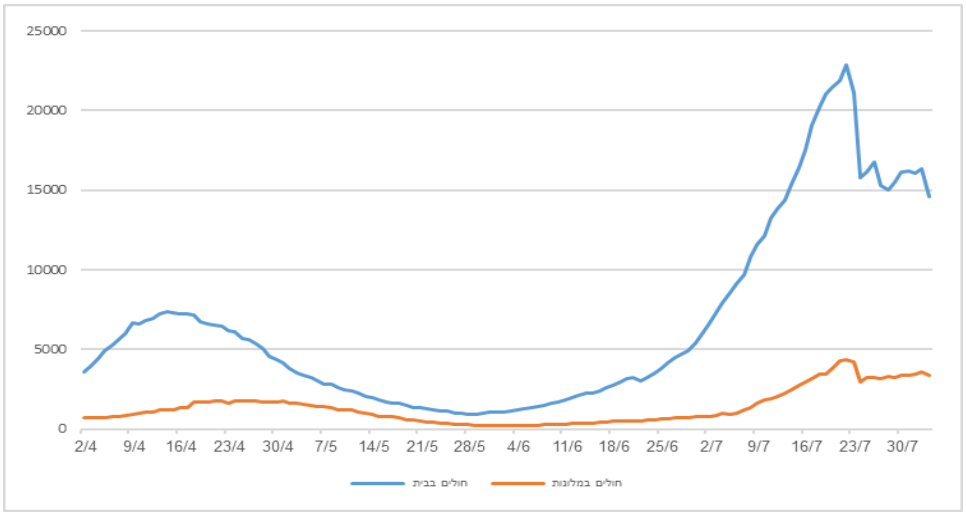


מכלול קהילה – קופות חולים



האגף לשעת חירום, משרד הבריאות

חולי קורונה קלים – בבית ובבתי מלון



הנתונים הועברו בשעה 06:30

האגף לשעת חירום, משרד הבריאות

תיאור	קישור
מידע מקצועי - ריכוז של חוקים, צווים והנחיות משרד הבריאות לפי תחומים, סרטוני הדרכה לצוותים רפואיים	https://govextra.gov.il/ministry-of-health/corona/corona-virus/medical-guidelines-corona/
מידע לציבור ולמעסיקים - הנחיות חזרה לשגרה לכלל המשק, כולל הנחיות שבתוקף	https://govextra.gov.il/ministry-of-health/corona/corona-virus/guidelines/
מידע לציבור - הנחיות בנושא בידוד, כולל השבים מחו"ל	https://govextra.gov.il/ministry-of-health/corona/corona-virus/guidelines/home-isolation/
חומרי הסברה – כולל כרזות, עלונים ופוסטרים להורדה – בשפות	https://govextra.gov.il/ministry-of-health/corona/corona-virus/communication-resources-corona/
מידע לציבור – ריכוז שאלות ותשובות בנושאים שונים	https://govextra.gov.il/ministry-of-health/corona/corona-virus/faq-corona/

האגף לשעת חירום, משרד הבריאות

ממונה קורונה טיפול והתגוננות בריאותית והיגיינה במבנה העירייה ושלוחותיה:

ממצאים עיקריים:

1. עם פרוץ מגפת הקורונה מינתה העירייה את עוזר המנכ"ל מר יוסי אלגריסי כממונה קורונה רשותי.
2. תפקיד ממונה הקורונה הוא להוות גורם מקשר בין ההנהלה לעובדים בכל הקשור למדיניות הארגון בנושאי הקורונה והפעולות הנגזרות כתוצאה מכך.
3. עם היכנסו לתפקיד הוציא ממונה קורונה חוזרים לעובדים מידי שבוע ובהם הנחיות לשמירה על כללי התנהגות וכללי ההיגיינה הדרושים.
4. בגל הראשון חולקו מסיכות ומוצרי הגיינה (אלכוג'ל ומגבוני חיטוי) לכל המחלקות. עוד נמצא כי בכל בכל משרדי העירייה נמצאו פרספקטים להגנה.
5. איסור קבלת קהל.
6. בדיקת חום בכניסה לעובדים.
7. איסור נוכחות מעל המותר במקום אחד.
8. שמירת מרחק מינימלי של 2 מ' בין אדם לאדם.
9. קיום אמצעי היגיינה לעובדים: ג'ל ניקוי, כפפות, מגבונים, מסכות.
10. הדרכת העובדים לגבי כללי היגיינה.
11. יישום כללי היגיינה: ביצוע חיטוי, שטיפת ידיים תכופה, חיטוי עצמי של סביבת העבודה (ניגוב תכוף של ידיות, טלפונים, מקלדות ועוד).

עיריית קריית שמונה

לשכת מנכ"ל

יום שני כ"ו ניסן תש"פ
20.04.2020

לכבוד
מר י. אלגריסי
עוזר מנכ"ל
כאן

שלום רב,

הנדון: מינוי ממונה לפי תקנות הגבלת – קורונה

בהתאם לתקנה 2 ב לתקנות שעת חירום (הגבלת מספר העובדים במקום עבודה לשם צמצום ההתפשטות נגיף הקורונה החדש), התש"ף – 2020, ולפי כל דין, אני ממנה אותך להיות ממונה על שמירת הוראות תחוק, התקנות והצווים ביעניין מגבלת מספר עובדים ומגבלות אחרות בעניין הקורונה.

המינוי אינו מקנה תוספת שכר או תנאים.

מאחל לך הצלחה.

בכבוד רב ובברכה

יורם ביטון, עו"ד
מנכ"ל העירייה

העתק:
אגף הון אנושי.
מבקר.

הגדרת תפקיד - ממונה קורונה

שם התפקיד (עברית):	ממונה קורונה
שם התפקיד (אנגלית):	Covid-19 Officer
תאריך:	[תאריך אישור הגדרת התפקיד]
מדווח ל:	[הגדר. למשל: מנהל תפעול, סמנכ"ל משאבי אנוש, מנהל בטיחות, מנכ"ל וכו']

תיאור התפקיד:

ממונה הקורונה מהווה גורם מקשר בין הנהלת החברה לעובדיה בכל הקשור לקביעת מדיניות החברה ופעולות הנגזרות ממנה, על מנת לעמוד בכל הכללים והחוקים הקשורים בניהול ושליטה על התפרצות וירוס הקורונה (Covid-19).
עבודתו תאפשר לארגון ליישם ולשמור על דרישות "התו הסגול לעסקים"

תחומי אחריות עיקריים

1. יעקוב אחר ההנחיות המפורסמות באמצעי התקשורת או המתקבלות במישרין ממשרדי ממשלה (אוצר, בריאות) ויזהה הנחיות הרלוונטיות לארגון.
2. יגדיר תהליכים הנדרשים על פי הנחיות אלו, יבצע ניהול סיכונים וינסח את הפרסומים הדרושים.
3. ינחה את העובדים ביישום תהליכים ודרישות אלו.
4. ידאג להצבת שילוט מתאים.
5. יבצע אכיפה של ההנחיות באמצעות סיורים, מבדקים, תצפיות ותשאול עובדים ומנהלים.
6. ידווח להנהלה באופן שוטף על כל שינוי בהנחיות, חריגה מההנחיות.
7. ינהל את "תקציב הקורונה" בהתאם לדרישות.
8. יזהה עובדים בעלי גורמי סיכון למחלה (גיל, מחלות רקע, גורמי מתח נפשי) ויגדיר הנחיות ייחודיות לעובדים אלו.
9. יעמוד בקשר עם כל עובד שהציג תסמיני המחלה (נשאים, חולים) וילווה את העובד בכל זמן הבידוד עד לקבלת האישור ליציאה מבידוד.
10. יסייע לגורמי הבריאות ככל שניתן לבצע תחקירים אפימידיולוגיים על עובדי החברה שנכנסו לבידוד.
11. יחתום, ביחד עם המנכ"ל, על הצהרת הארגון לקבלת התו הסגול.

כישורים נדרשים לביצוע התפקיד

השכלה/הכשרה מקצועית:

- הכרות עם שיטות לניהול סיכונים בארגונים
- השתתפות בקורסים או הכשרה של כללי היגיינה נדרשים

ניסיון מקצועי:

- לא נדרש

מיומנויות וכישורים נוספים:

- עבודה עצמאית ו"ראש גדול"
- יכולת איתור מידע רלוונטי בחוקים, תקנות והנחיות ממשלתיות

מכתב קורונה שבועי לדוגמא:

עיריית קריית שמונה
לשכת מנכ"ל
15 באוגוסט 2020

כללי התנהגות להקטנת הסיכוי להידבקות בנגיף הקורונה

שבוע טוב מנהלי אגפים, אחראי קורונה אגפיים ועובדים יקרים, על מנת להפחית את הסיכוי להידבקות בנגיף הקורונה אבקש להמשיך ולשמור על הכללים:

- עטיית מסכת פה ואף היא ההגנה החשובה ביותר. חובה לעטות מסכה בכל יציאה מהבית למרחב הציבורי ובעבודה. תפקידה למנוע מנתזים טיפתיים היוצאים מהפה או מהאף וגם למנוע מנתזים של אחרים להגיע אל כלי הנשימה שלנו, על כן יש לכסות גם את הפה וגם את האף, כל דרך אחרת איננה מונעת.

- יש להקפיד על שמירת מרחק של 2 מטרים בין אדם לאדם.

- שטיפת ידיים עם סבון לפחות במשך 30 שניות תפחית את כמות החיידקים והנגיפים בצורה משמעותית, יש להקפיד על שטיפת ידיים מרובה.

- כיסוי הפה והאף בעת שיעול או התעטשות, עדיף באמצעות טישו אותו יש לזרוק לפח.

- מומלץ שלא להגיע לעבודה עם התחלת הרגשה של חום וכאבי גרון.

- להימנע ממגע- יש להימנע ככל האפשר מלחיצת ידיים, ממגע עם ידיות בהן נגעו רבים, ממשקופי דלתות ומשטחים בהם נגעו אחרים.

- חיטוי באמצעות מגבון אלכוהול את משטחי העבודה לפני תחילת כל יום.

- מומלץ שלא להגיע לעבודה עם התחלת הרגשה של חום.

אודה על שיתוף הפעולה בברכת בריאות טובה לכולנו!

יוסי אלגריסי
עוזר מנכ"ל וממונה קורונה

אגף הביטחון והמוקד העירוני:

עם פרוץ המגיפה בארץ וההנחיה להיערכות הרשויות הקימה עיריית קריית שמונה מטה עירוני לנושא הקורונה. שתפקידו לקיים מעקב ולתכלל היערכות יומית על פי הוראות גורמי הממשלה המוסמכים ועל-פי הדיווחים מהשטח. מי שהופקד על ניהול המטה הוא אגף הביטחון בניהולו של מר אריה דקל.

להלן הממצאים:

1. בין התאריכים 15/3/2020- 30/06/2020 מוגדר מצב חרום "קורונה" במדינת ישראל דבר שהצריך את מדינת ישראל והרשות להכריז על מצב חרום למניעת הדבקות והתרחבות המגפה.

2. לאור הנחיות ממשרדי הממשלה עברה הרשות למתכונת חרום עם כל המשתמע מכך ועבודה ב30% כוח אדם חיוני בלבד.

3. הופעל מרכז הפעלה בחלוקה למכלולים הרלוונטיים למענה ישיר לטובת הציבור ביטחון, מידע לציבור 106, אוכלוסייה (רווחה) , חינוך , רובעים ולוגיסטיקה, חכ"ל , תנור וכן בעלי תפקידים להמשך רציפות תפקודית של שגרת הרשות הנדסה רישוי עסקים, גזברות.

4. בכל יום בוצעה הערכת מצב יומית במרכז ההפעלה הרשותי בהתאם להנחיות והשינויים שניתנו ממשרדי הממשלה הוצאו הנחיות והודעות לציבור בסיום הערכות מצב ובהתאם לצורך, בוצע שידורים חיים שבהם הועברו הנחיות ומסר לתושבים ובכלל תוכנית אירוח להעלאת המורל והחוסן הציבור.

5. סה"כ נדבקים ברשות 16 החלימו 15 נותר חולה 1 בלבד.
מספר מבודדים מצטבר 335 כיום נותרו בבידוד 6 בלבד.
מספר בדיקות קורונה שנערכו 932 .

6. להלן עיקרי העשייה בתקופת הקורונה ברשות:

א. בוצעו שיחות יזומות לכ6000 בתי אב ע"י המוקד , בוצע בדיקת חוסן וצרכים לגילאי 65 ומעלה ודיברו איתם כל 3 ימים כ 3765 איש, נכנסו כ 3000 שיחות ע"י התושבים וניתנן להן מענה ע"י האגפים השונים.

ב. המוקד תוגבר ל 6 מוקדניות במשמרת משעה 08:00- 22:00 כל יום כולל שישי ומוצ"ש.

ג. חולקו כ 24,368 מנות מצוננות ,500 מנות מהודרות לערב פסח (פיס) 150 מנות מהרב יגאל ציפורי (מידי יום למעט פסח), 3000 מנות קשות בהתאם להנחיות מכלול אוכלוסייה. 1722 מנות ע"י אגף החינוך לילדים

ד. סגרת בתי הספר והגנים והכנתם לקליטה, פתיחת חינוך מיוחד וגני חנ"מ בשלב א ולאחר מכן הכנה ופתיחת כלל בתי הספר והגנים ברשות. בהתאם להנחית משרד החינוך ותו סגול.

ה. חלוקת מחשבים במסגרת מחשב לכל ילד, לילדי מערכת החינוך .

ו. פתיחת מתחם בדיקה קורונה אחודים במנחת ע"י מד"א וקופות החולים ברשות.

ז. הפעלת מתנדבים ע"י מנהלי הרובעים והמתנ"ס לחלוקת אוכל ואמצעים כחלק ממכלול רובעים ולוגיסטיקה.

ח. קבלת סיוע מפקע"ר ברכבים וחיילים לסיוע לחלוקת מזון ברשות.

ט. אירועי יום השואה , יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל , ויום העצמאות בוצעו בשידור לתושבים וכן עובדי הרשות התייצבו בכל בית של משפחה שכלה ועמדו איתם בצפירה.

י. ניתן פטור מארנונה לבעלי עסקים לשלושה חודשים.

יא. חניה בחינם ברחבי העיר.

יב. ביטול דוחות חניה, ביטול עיקולים .

יג. עבודה בתקן תו סגול ברשות , ליווי והסברה ואכיפה בבתי העסק .

7. חשוב לציין את חוסן הציבור ברשות ההקשבה וביצוע ההנחיות וההוראות , תודה לפיקוד העורף מחוז צפון על הכוונה והסיוע במהלך התקופה, מ"י , כב"א, מד"א.

- ❑ הרשות נכנסה לנוהל חרום החל מה 15/3/2020 ומנהלת את האירוע באופן שוטף ע"י הערכות מצב יומיות שבועיות בהתאם לכמות חולים ומצב העיר.
- ❑ שיטת הפעלה במכלולים בהתאמה למבנה בחרום.(כל מכלול פועל מהאגף שלו)
- ❑ עבודה ב30% מסד"כ עובדי הרשות כעובדים חיוניים והוצאת יתר העובדים לחל"ת. וזאת בהתאמה להנחיות הממשלה.
- ❑ חיזוק ותגבור המכלולים בהתאמה למשימות ובהתאמה להנחיות והאישורים של המשרדים בהיבט סד"כ עובדים מאושר.
- ❑ ביצוע כל הנחיות הקורונה ועבודה עד היום ב "תו סגול".
- ❑ ביצוע אכיפה והסברה מאסיבית במדיה וברשתות החברתיות לגבי הנחיות לתושב ע"י דוברות הרשות, וצוותי פקע"ר בתיאום עם הרשות במוקדי וריכוזי קניות ברשות .
- ❑ ביצוע הערכות מצב יומיות/ שבועיות והוצאת הנחיות למכלולים ולתושבים בהתאמה להערכת המצב .
- ❑ תגבור מוקד הרשות במוקדניות הפעלת מוקד מ22:00-08:00 כולל סופ"ש וזאת בהתאמה להערכת המצב ולמצב הרשות .
- ❑ התקשרות לכ 6000 בתי אב לבדיקה ומידע לתושב יזום מהרשות ו לכ 3000 תושבים אוכלוסייה מבוגרת .
- ❑ טיפול באוכלוסייה מבוגרות ולקוחות רווחה באופן ממוקד יום יומי.
- ❑ חלוקת מנות מזון ע"י מכלול רובעים ולוגיסטיקה מתנדבים וסיוע של חילי פקע"ר בתאום ושותפות של מפקד היקל"ר ואנשי24368. מנות מצוננות, 1224 סל משלים קשות, 3000 מנות מבוטחי ביטוח לאומי נכים/ מוגבלים, 500 מנות מהודרות חג פסח, 150 מנות יומיות משפחות בסיכון.
- ❑ איסוף וחלוקת תרופות.
- ❑ מחשב לכל ילד חינוך & רווחה סה"כ 280 יח'.

- ❑ פתיחת מתחמי בדיקת "קורונה" בשילוב מד"א וקופות החולים כל יום בדיקה ע"ב קופות חולים בהפניה מהקופות, ובממוצע פעמיים בשובע מתחם בדיקה אזורי דרייב אין / וואק אין במנחת או בשוק.
- ❑ פתיחת מתחם חיסונים לכלל קופות החולים באולם הכדור סל לגיל השלישי ואוכלוסייה בסיכון, אחוז גבוה של מתחסנים מקום שני בארץ.
- ❑ נתן מענה לתושב באחזקת שבר דרג א' בדגש אוכלוסייה מבוגרת או לקוחות רווחה.
- ❑ הפעלת אולפן שידור להפעלת התושבים והעברת מידע והנחיות ע"י ראש העיר ובעלי תפקידים ברשות בהובלת הדובר, בוצע בגל ראשון, בגל שני יותר פעילות הסברה בפייס בוק הודעות יזומות פרסום כמות מאומתים ומבודדים ברשות והנחיות לתושבים.
- ❑ מתן מענה והנחיות לתושבים בהתאם להנחיות משרד החינוך בהיבט הפעלת מסגרות חינוך, דגש חינוך מיוחד בתי ספר וגנים, ביצוע בקרה ע"י מחלקת איכ"ס וסיוע מהחינוך למימוש תו הסגול במוסדות החינוך.
- ❑ ליווי העסקים ברשות ע"י אגף תעשייה עסקים ותיירות.
- ❑ המשך עיסוק אגף ההנדסה בפרוייקטים ובמענה לתושב, שותף בדגש קליטה ואיכלוס בשכונת יובלים .
- ❑ אחזקה וטיפול שותף בהיבט אגף השפ"ע ניקיון , פינוי אשפה, גזם ומענה לתושב.
- ❑ שילוב שיטור עירוני ומשטרה לאכיפה וסדר ציבורי, סיוע במתחמי בדיקות וחיסונים .

לקחים מרכזיים לשימור:

- *מעבר למוד חרום ועבודה בתצורת חרום מההתחלה בהובלת ראש העיר ומנכ"ל .
- *עבודה במשמרות ולאורך זמן.
- *צמצום ככול הניתן של העובדים ברשות והכנת תשתית ואמצעים לעבודה מרחוק עם כלל היכולות והמידע.
- *ליווי ושיח עם התושבים ע"י המוקד יזום.
- *הוצאת מידע דרך הדוברות לציבור באופן סדור ומובנה וסיוע ע"י הסברה בשטח ע"י פקע"ר .
- *אכיפה של יחידת השיטור ופיקוח רישוי עסקים במרחב הציבורי ובעסקים, סיוע מול המשטרה באכיפה בבתים פרטיים ומקומות ציבוריים.
- *הפרדה מוחלטת מספרי 1 ו-2 ליכולת שימור רציפות במידה ומי מהם נידבק, מעט הטשטש בגל 2 .
- *עבודה "במרכז ההפעלה" כשאגף הביטחון מתכלל את האירוע בגל א', לאחר מכן עבודה בזום להערכות מצב.
- *יכולת גמישות תפקודית בביצוע ההנחיות.
- *משמעת תושבים ומעורבות ההנהגה בשימור התושבים בבתים ובהתאמה להנחיות.
- *ביצוע חקירות אימפדילוגיות ראשונים בארץ לקטיעת שרשרת הידבקות ע"י מחלקת דוברות והכשרת חוקרים ע"ב המתנ"ס .

לקחים מרכזיים לשיפור:

- *הערכות מראש לעובדים חיוניים ברשות ויכולת לעבודה מהבית לעובדים חיוניים, תוקן חלקית בגל ב'.
- *העברת המידע למנהלי האגפים לשיתוף המידע ולצמצום הנתק תוקן בגל ב' כלל המנהלים משתתפים בהערכת המצב היומית/ שבועית.

רכש אמצעים לעבודה מרחוק לעובדי הרשות כולל יכולת חיבור תשתיות וכן חיבור לתוכנות נדרשות לעבודה שוטפת.

- קבלת הנחיות וידיעות מהתקשורת תקלה, תרגום ההנחיות לשטח לקח זמן רב וגרם לאי וודאות וחריגות מנהליות כגון מעבר ל 30% חיוניים תורגם להסכם רק לאחר כ - שבוע .
- העברת תרומות סדורה, חלוקת האמצעים דרך הרווחה וחלוקתם ע"י המתנ"ס ומתנדבים.

הפעלת הרשות בתקופת הקורונה

עריית קריית שמונה אגף הביטחון

לקחים מרכזיים לשיפור:

- הערכות מראש לעובדים חיוניים ברשות ויכולת לעבודה מהבית לעובדים חיוניים, תוקן חלקית בגל ב.
- העברת המידע למנהלי האגפים לשיתוף המידע ולצמצום הנתק תוקן בגל ב' כלל המנהלים משתתפים בהערכת המצב היומית/ שבועית .
- רכש אמצעים לעבודה מרחוק לעובדי הרשות כולל יכולת חיבור תשתיתית וכן חיבור לתוכנות נדרשות לעבודה שותפת.
- קבלת הנחיות וידיעות מהתקשורת תקלה, תרגום ההנחיות לשטח לקח זמן רב וגרם לאי וודאות וחריגות מנהליות כגון מעבר ל30% חיוניים תורגם להסכם רק לאחר כ שבוע.
- העברת תרומות סדורה, חלוקת האמצעים דרך הרווחה וחלוקתם ע"י המתנ"ס ומתנדבים.

ניתוח קהילה -קריית שמונה

עריית קריית שמונה אגף הביטחון

כללי

היקף אוכלוסייה כללי: 22,844 תושבים

מדד חברתי כלכלי: 5

היקף אוכ' שמקבלת סיוע מהרווחה ב: 1,300 בתי אב

כמות חולים ברשות: 117

כמות חולים שהחלימו: 1,026

כמות מבודדים ברשות: 202

מנהיגות: ראש רשות עו"ד אביחי שטרן

נתוני אוכלוסייה:

מוסדות רווחה	אוכלוסייה בסיכון (מעל 65)	אוכלוסיית רווחה	אוכלוסייה בסיכון (מעל 70)	סה"כ אוכלוסייה
הוסטל רבדים מסגרות ותוכניות יום: 6	3,187 נשים מעל 62 גברים מעל 67	3,128	באיסוף. כספת נצורה, 1,098	7,413

תקציבים:

בני חייל	כנפי חייל
3 פעימות ניתנו על סה"כ 354,500	79,000

התנהגות אוכלוסייה:

שטחים ציבוריים עטית מסיכות בצורה **טובה**.

בדיקות –היענות גבוהה.

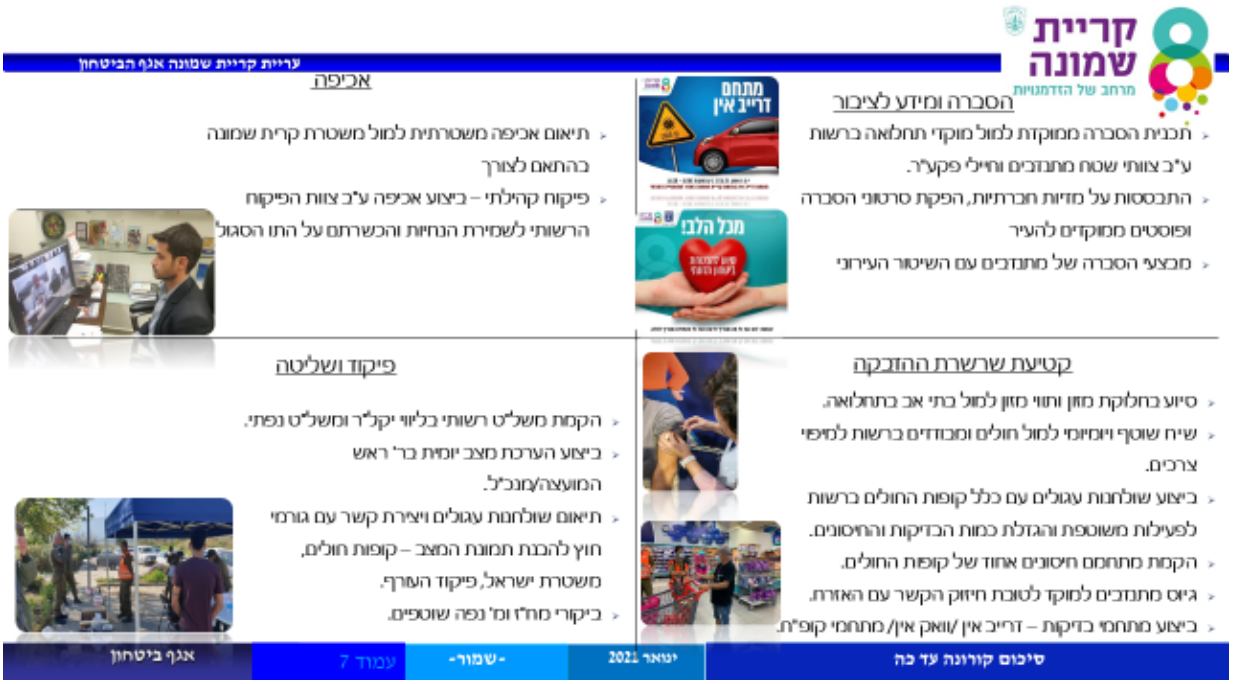
חיסונים- היענות גבוהה

מלונות-ללא פינוי לבתי מלון .

חלוקה לרובעים הישוב מחולק ל-4 רובעים אך הישוב מאוחד ומלוקד, לכן ההתפרצות כמעט בכל השכונות, חשוב לציין שמוקד ההתפרצות היה במרכז הישוב .

מידע לציבור והסברה

סוג הפלטפורמה	פעילות
ניו מדיה	פייסבוק 12,497 רשותי,אתר הרשות
הסברת שטח	חלוקת עלונים ע"י פקע"ר ומתנדבים
משפיעי דעת קהל	ראש הרשות אביחי שטרן 6,617 עוקבים הרב קקון
מוקד עירוני	תגבור המוקד עד 00:00


קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות
עריית קריית שמונה אגף הביטחון
הסברה ומידע לציבור
תכנית הסברה ממוקדת למול מוקדי תחלואה ברשות ע"ב צוותי שטח מתנדבים ואיילי פקע"ר.
התבססות על מדיות חברתיות, הפקת סרטוני הסברה ופוסטים ממוקדים להעיר
מבצעי הסברה של מתנדבים עם השיטור העירוני
מתחם דרייב אין
מכל הלבבי
אכיפה
תיאום אכיפה משטרתית למול משטרת קרית שמונה בהתאם לצורך
פיקוח קהילתי – ביצוע אכיפה ע"ב צוות הפיקוח הרשותי לשמירת הנחיות והכשרתם על התו הסגול
קטיעת שרשרת ההזבקה
סיוע בחלוקת מזון ותווי מזון למול כתי אב בתחלואה.
שיח שוטף ויומיומי למול חולים ומבודדים ברשות לסיפוי צרכים.
ביצוע שולחנות עגולים עם כלל קופות החולים ברשות לפעילות משוטפת והגדלת כמות הבדיקות והחיסונים.
הקמת מתחמם חיסונים אחוד של קופות החולים.
גיוס מתנדבים למוקד לטובת חיזוק הקשר עם האזרח.
ביצוע מתחמי בדיקות – דרייב אין /וואק אין/ מתחמי קופ"ת.
פיקוד ושליטה
הקמת משל"ט רשותי בליווי יקל"ר ומשל"ט נפתי.
ביצוע הערכת מצב יומית בר' ראש המועצה/מנכ"ל.
תיאום שולחנות עגולים ויצירת קשר עם גורמי חוץ להבנת תמונת המצב – קופות חולים, משטרת ישראל, פיקוד העורף.
ביקורי מח"ז ומ' נפה שוטפים.
סיכום קורונה עד כה
ינואר 2021
-שמור-
עמוד 7
אגף ביטחון

להלן תוכנית הרשות לסגר:

1. כללי:

א. החל מדצמבר 2019 מקרי התחלואה מנגיף הקורונה במגמת עלייה במספר מוקדים ברחבי העולם ביניהם מדינת ישראל.

ב. תכנית זו הינה תכנית ייעודית לנקיטת פעולות למניעה וצמצום התחלואה כתוצאה מנגיף הקורונה בהתאם להנחיות משרד הבריאות תוך הקפדה על מתן שירותים קיומיים לאזרח המבודד.

ג. בתאריך 09.03.2020 הוכרז מצב 'פנדמיה' על ידי ארגון הבריאות העולמי.

ד. הרשות בסיוע פיקוד העורף נפת חירם, משטרת ישראל, כב"א, מד"א וכוחות מתנדבים ועובדי הרשות יערכו למתן סיוע ואכיפת סדר הציבורי ומענה לתושבים בתקופת ההסגר.

ה. תכנית זו תתמקד בשיטה ואופן הפו"ש ושיטת ההפעלה ברשות בזמן ההסגר.

2. הנחות יסוד למענה במרחב גיאוגרפי מבודד:

א. הרשות הינה לבנת היסוד- תרכז את המאמץ ותוביל אותו בסיוע כלל הגופים, מנהיגות מקומית מובילה.

ב. מרחב גאוגרפי מבודד הינו אירוע ממושך (חודשיים) מתגלגל תוך ניוד בין מצבים ע"פ ההתפתחות האפידמיולוגית

ג. התבססות על האחריות ועצמאות התושב תוך מתן מענה ממוקד לאוכלוסייה מבוגרת , ולאוכלוסיות רווחה שונות , וכן לאזרחי הרשות שאינם מוגדרים כרווחה אך יזדקקו לסיוע מהרשות ומגורמי הביטחון השונים .

ד. השליטה תתבסס על רובעים המוכרים לציבור לצורך קבלת מידע צרכים , אכיפת הסדר הציבורי והעברת מסרים לתושב.

ה. גיבוש ויצירת תמונת מצב חולים מבודדים ומענה חינוכי ומענה רווחתי לצורכי התושבים בעת ההסגר.

ו. התבססות על רציפות תפקודית של נתוני השירות ברשות (עירייה, מרכולים, בתי מרקחת, בנקים, תקשורת וכו'), וכן על סיוע שיגיע מהמשרדים השונים לחיזוק הרשות.

ז. בשלב הערכות למגבלות התנועה תונחה האוכלוסייה להצטיידות במוצרים חיוניים/קיומיים.

ח. מענה לרשות במרחב גאוגרפי מבודד מחייבת תיאום בין ארגוני החירום, משרדי הממשלה הרשות המקומית, ופיקוד העורף תוך מיצוי היתרונות היחסים ויכולת הגופים.

ט. הפו"ש בהתאם להגדרות דרג מדיני מ"י /פקע"ר ובכל מקרה האחריות למימוש ואכיפת הסגר הינה, של מ"י, פקע"ר יתמקד בסיוע לרשות המקומית וסנכרון המאמצים והארגונים.

3. הנחות עבודה לאספקת צרכים קיומיים לאזרח:

א. עידוד התושב לעצמאות ולרציפות תפקודית משפחתית עצמאית ללא תמיכה מהרשות.

ב. מיקוד האוכלוסייה הפוטנציאלית הנדרשת לטיפול ותמיכה של הרשות או גורמי רשות שונים.

ג. קביעת קריטריונים ברורים ע"י הרשות והאגפים לזכאות וסיוע מהרשות.

ד. עבודה ע"פ תשתיות ושפה משותפת קיימת- רובע בעיר קריית שמונה

ה. מענה לתושב בחלוקה לרובעים ע"י עובדי הרשות רכבי הרשות ומתנדבים בשלב ראשון עם הגעת כוחות פקע"ר יסתייעו הרובעים באמצעי הצבא והחיילים למענה לרובע.

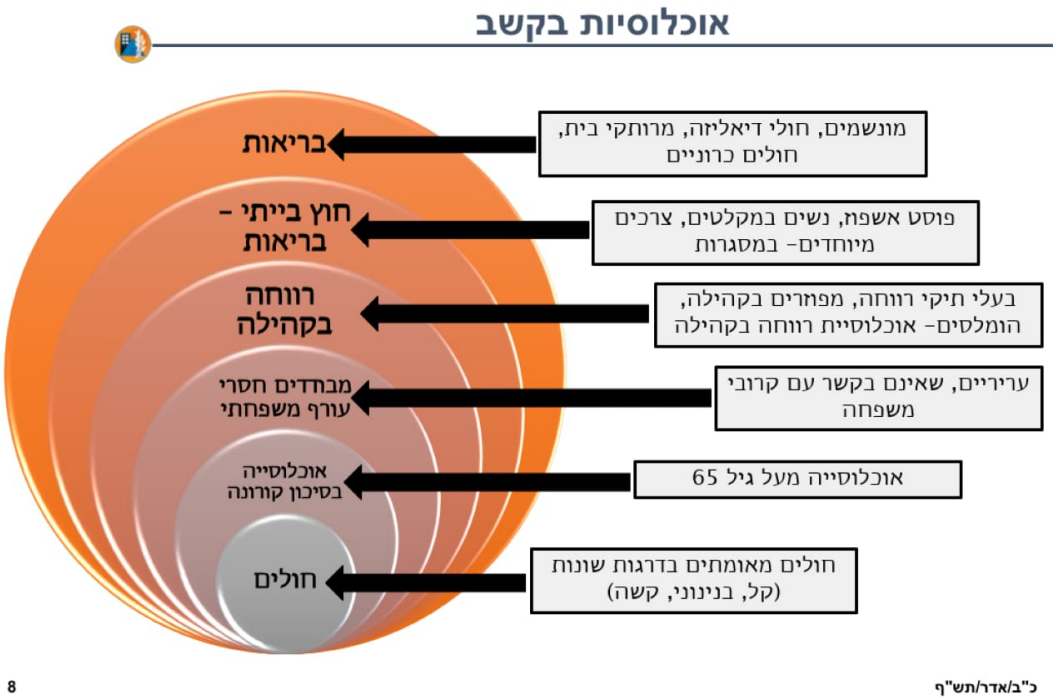
ו. אספקת תרופות - התבססות על נוהל קיים נוהל שליח.
ז. אספקת מזון- אספקה לסופרים והמרכולים, שרשרת האספקה הקיימת בשעות הלילה בשליטה של משטרת ישראל כדי למנוע התקהלות והידבקות מחוץ למרחב.
ח. חלוקת מזון לאוכלוסייה רווחה ע"י מכלול רובעים ולוגיסטיקה ובסיוע פקע"ר.
ט. ארגון ,תיאום ומיצוי כלל היכולות, כולל שליטה על העמותות וארגוני המתנדבים הפועלים במרחב האזרחי ע"י מכלול כ"א ומתנדבים.

4. קרונות לתכנון המענה המבצעי:

א. מיפוי כ"א חיוני למענה לתושב דגש מוקד רובעים ולוגיסטיקה.
ב. אמצעי מיגון לצוותי השטח למניעת הדבקות והעברת המחלה.
ג. רכבי רשות לטובת מכלול לוגיסטיקה .
ד. ביצוע חיטוי בסוף ביצוע המשימה, ניקון מכלולים משרדים במהלך כל היום לשמירה על העובדים למניעת הדבקות.
ה. התבססות על מערכים קיימים, מערכי משלוחים וארגוני התנדבות .
ו. מענה הסברתי והנחיות ברורות בשעות קבועות, הודעות מתפרצות להנחיות במידת הצורך, הסתייעות במענה והסברה של פיקוד העורף במידת הצורך.
ז. הוצאת הודעות התראה לתושב ליכולת רכש מזון רכישת תרופות .
ח. רציפות התפקוד- התארגנות בלילה , אספקה ביום.

5. מושגים והגדרות:

א. אוכלוסייה בקשב:



ב. צרכים קיומיים-
צרכים (כל דבר שאדם זקוק לו עבור קיומו הפיזי ורווחתו הנפשית) שסיפוקם מאפשרת קיום האדם ובדגש למזון בסיסי ותרופתי.

ג. מצב חירום אזרחי:
"אירוע גורם לפגיע חמורה בשלום הציבור, בביטחון הנפש או ברכוש, המתייחס לציבור גדול או לשטח גדול, או אירוע שיש בוא חשש לפגיעה כאמור לרבות מחמת פגע טבע, סביבתי , אירוע חומרים מסוכנים, אירוע כימי או ביולוגי, אירוע קרינה רדיולוגי, תאונה או פעילות חבלנית עוינת (פקודת המשטרה) "סמכות ההכרזה על אירוע זה בידי השר לבט"פ, אלא אם בשטח שהוכרז לגבי מצב מיוחד בעורף הסמכות בידי שר הביטחון.

ד. סגר
1) הגבלה של פעילות או הפרדה מאחרים, ע"מ למנוע אפשרות של זיהום או הדבקה.
2) אנשים ללא סימני מחלה, בד"כ בבית ע"ב אינדיבידואלי או קבוצות אוכלוסייה.

אוכלוסייה: תושבים: 22,844 אוכלוסייה ייחודית: עולים מבריה"מ סוציו-אקונומי: 5 צפיפות- 1569 תושבים לקמ"ר	**פיקוד ושליטה** מרכז הפעלה מפוצל בכל רובע. ראש רשות - (דצמבר 18). חלוקה ל - 4 רובעים - קיימות מפקדות רובע. מענה רפואי - מרפאה אחודה.
מדיניות **צפי מודיעיני** ומעקב אחר חולים:	**תמונת מצב כללית:** • שירותים חיוניים ניתנים במרחב. • אין פערי אספקת מזון, תרופות ומוצרים בסיסיים. • אוכ' עם צרכים מיוחדים - כ 1200 בתי אב

ה. בידוד

1. הפרדה של אנשים נגועים ע"מ למנוע התפשטות זיהום או הדבקה.

2. אנשים חולים, בד"כ בבתי חולים, ע"ב אינדיבידואלי.

6. אתגרים:

א. שמירת הסדר הציבורי ברשות והימצאות התושבים .

ב. שליטה בכמות התושבים הנשאים, או בבידוד.

ג. מענה משלים מידי /דחוף-לאור צרכים מתפרצים.

ד. העלאת דרישות וקבלת אמצעים מהמשרדים בהתאם לצורכי הרשות.

ה. שימור כ"א מרותק ומתנדבים לתקופה ארוכה.

ו. יכולת עובדה רציפה ולאורך זמן

7. שטח:

א. צירי התנועה עיקריים:

1) ציר 90.

2) גבולות גזרה – צומת נחמיה בצפון , צומת ביג בדרום

3) צירי אורך: כביש 90 חוצה את הגזרה מצפון לדרום.

4) צירי רוחב: כביש 99 מצפון, כביש 977 מדרום מזרח. 886 במערב ו 899 בדרום.

8. אוכלוסייה: מונה כ 23400 תושב סוציואקונומי 5

9. כוחותינו: מרכז הפעלה ראשותי + עובדים מרותקים 30%.

מוקד 106.(7 מוקדנים במשמרת)

מכלול חינוך.(מנהלת אגף + שפ"י)

מכלול אוכלוסייה.(מנהלת אגף + כלל העו"סים)

מכלול רובעים ולוגיסטיקה .(מנהל מתנ"ס+ רובעים+ לוגיסטיקה)

אגף שפ"ע.(מנהל+ כלל עובדי השפ"ע)

כלל מנהלים סטטוטוריים.

10. קריית שמונה: הבטחת אספקת השירותים החיוניים לאוכלוסייה, טיפול באוכלוסייה ומתן שירותי סעד ופינוי על פי הוראות החוק, בהתאם לתוכניות שקבעה הרשות המקומית, בתיאום עם משרדי הממשלה והרשויות הייעודיות.

לשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית שמונה

בריאות
מרפאות – 7 מתוכן
1 אחודה
בית חולים- אין
בתי מרקחת -

מזון
סופרים- 21
חיוניים- (3)
2 שופרסל, רמי לוי

דלק
תחנות דלק- 10
"צי ברזל"- 4

בנקים
סניפים- 5 (מזרחי, טפחות, לאומי, דיסקונט ופועלים)
בחירום – 3 סניפים
כספומטים ניידים לפי צורך.

מים וביוב
בשגרה- ע"ב תאגידי המים
חירום- פריסת עמדות חלוקת מים כל 500 מ' (סה"כ 18 תחנות)

[ירוק]
בתי אבות- 2
מוסדות- 11
ביטוח לאומי- 2

מפעלים חיוניים
27 מפעלים חיוניים בעיר

חשמל
טרם התקבלו נתונים

[ירוק]
בתי ספר- 13
גני ילדים- 40
מתוכם 9 מרכזי קליטה

בנוסף:
1) משטרת ישראל.
2) מערך הכיבוי והצלה ומד"א.
3) כוחות מתנדבים רשותי.

11. רעיון מסדר

מנעד תוכניות הנותנות מענה לתרחישי המרחב הגאוגרפי המבודד: (מתואם משטרת ישראל)

	מדרגה א'	מדרגה ב'– סגר נושם	מדרגה ג'– סגר שכונתי/עירוני	מדרגה ד'– סגר בבתים
תכלית		• כניסות ויציאות בבקרה ובתזמון • מוכנות למעבר למדרגה ג'	• ללא כניסות ויציאות מהעיר מלבד נותני שירותים קיומיים (מזון, תרופות, דלק) • מוכנות למעבר למדרגה ד'	
מגבלות תנועה	סגירת תרבות ופנאי	סינון בכניסה ויציאה מהעיר - תתאפר יציאה לחיוניים, ללא מגבלות פנים עירוניות. סגר על איו"ש ורצ"ע למעט שירותים חיוניים.	עצירה מוחלטת של כניסה ויציאה מהעיר, מימוש מדרגה ג' באזורי התפרצות.	
שירותים חיוניים		קיים, תחב"צ מצומצם	קיים, ללא תחב"צ	קיים, ללא תחב"צ
עבודה	רידוד ל30% עובדים	רידוד ל30% עובדים, תתאפשר עבודה חיונית בהתאם למגבלות המרחק	תתאפשר עבודה חיונית בלבד בהתאם למגבלות המרחק	עבודה מהבית
התכנסויות	עד 10 אנשים	עד 10 אנשים	ללא	ללא
לימודים	מוסדות סגורים - לימודים מרחוק	מוסדות סגורים - לימודים מרחוק	מוסדות סגורים - לימודים מרחוק	מוסדות סגורים - לימודים מרחוק

מטרה:

מניעת התפשטות מגפת הקורונה להדבקה המונית, על מנת לתמוך את מאמץ מדינת ישראל לדיכוי המגיפה

משימה:

עירית קריית שמונה בשיתוף ותיאום ארגוני החירום ומשרדי הממשלה תתן מענה לאוכלוסייה ברשות בדגש לאוכלוסיות חלשות על מנת לאפשר מתן שירותים חיוניים וצרכים קיומיים לאורך זמן ולהמשך רציפות תפקודית לתושבי הרשות.

<u>משימות צפויות:</u>

א. סיוע והסברה למימוש הסגר (מ"י ,שיטור, פקע"ר)

ב. מיפוי צרכי האוכלוסייה ומתן פתרון בהתאמה לסד"ע ובהתאמה לצורכי האוכלוסייה.

<u>רעיון מבצעי:</u>

הכלה ובידוד של הרשות החוצה ופנימה. בידוד פנים בין הרובעים ובין התושבים על ידי אספקת צרכים קיומיים לאזרח ל 72- שעות ובדגש לאוכלוסיות רווחה ואוכלוסייה חלשה בהתבסס על עובדי הרשות וכוחות חברים כוחות הביטחון, מערך המתנדבים.

<u>התנאים המבצעיים:</u>

א. פו"ש אחוד ומתואם בן כלל הכוחות הפועלים בעיר.

ב. ביצוע חסימות וסגר כללי ברשות ע"ב צירים ראשיים ובהנחיית משטרת ישראל.

ג. שיתוף פעולה בין גופי הביטחון ומיצוי מקסימלי של היכולות של כל גוף.

ד. הכנת כלל נתוני הרווחה בהתאמה וסנכרון עם ביטוח לאומי וכלל הגופים התומכים.

ה. מערך מתנדבים חזק ומשמיתי

ו. מערך ניוד ע"ב רכבי הרשות וכחות פקע"ר.

ש ' ט ה :

עבודה ברובעים בהתאמה לחרום מלחמתי, עבודה במנהלת הרובע (חליף לרובע ממוגן) הצמדת כוחות צבאיים לטיפול באוכלוסייה, האזרח הינו עצמי בהיבט הצטיידות וטיפול רפואי ולא נישען על הרשות , עיקר הטיפול הרשותי באוכלוסייה חלשה , הפעלת מוקד ראשותי לקבלת מידע ובעיות מהתושב והעברתן לגורם המטפל, הסברה מעמיקה ותומכת דרך הדוברות בזמן קבוע למעט מידע קריטי ודחוף, רובעים ולוגיסטיקה חזקים למתן מענה מיטבי לצורכי הרשות.

חמשת המאמצים העיקריים:
א. **פיקוד ושליטה-** מרכז הפעלה עם מכלולים רלוונטיים.
ב. **סיוע אזרחי-** רובעים, מתנדבים, כוחות ביטחון.
ג. **תיאום והכוונת המאמצים-** פו"ש אחוד.
ד. **הסברה-** נכונה ותומכת לתושב זרימת מידע ונתונים.
ה. **לוגיסטיקה תומכת -** רשות כוחות פקע"ר.
שלבים:
שלב מקדים - מיפוי אוכלוסייה, הכנת הרובעים, התארגנות והתקשרות עם גופים וארגונים.
סד"כ צבאי:
1) מוכנות לקליטת הסד"כ.
2) ארגון מקומות לינה.
מרחב אזרחי וארגוני החירום:
1) זיהוי מגמות התפשטות והכנה להכרזת מרחב גאוגרפי מבודד.
2) חלוקת העיר לרובעים.
3) הקצאת אמצעי מיגון לרבות הכוחות המגיעים עם "פתח הבית".
4) מיפוי אוכלוסיות בסיכון ובקשב.
5) הספקת מזון חיוני ברציפות לסופרים והמרכולים.

בסיום השלב: הרשות תכין את כוחותיה (העזר והמתנדבים) למצב של מרחב גאוגרפי מבודד ותאחוז בנתונים של אוכלוסיות הקשב.

שלב א' - התארגנות - הפעלת הספקים, תיאומים מול עיריות, התארגנות הסד"כ האזרחי והצבאי.
סד"כ צבאי:
הצבת חפ"ק ופיקוד על גזרת העיר יחד עם הרשות ומנהלי הרובע (מרה"פ).
מרחב אזרחי וארגוני החירום:
1) הקמת חמ"ל ומנהלת רובע רשותית במרחב המשטרה.
2) מיפוי הצרכים ואוכ' מיוחדות לרמת הרובע.
3) הפצת הנחיות לאוכ'.
4) הכנת מארזי מזון - במידת הצורך בעזרת כוח צבאי.
5) ארגון הצרכים הרפואיים לקופות החולים בהתאם ל"נוהל שליח".
בסיום השלב: כלל הסד"כ המוקצה לרבות מסגרות הפו"ש יהיו ערוכות.

שלב ב' - חלוקה - ועד גמר ביצוע: ע"פ השיטה שתסוכם בכל רשות. עבודה על פי רובעים, שליטה על כניסה ויציאה למרחב העיר. הצטיידות בחתך רובעים. שליטה במערך המתנדבים בעיר.

שלב ג' - בקרה על החלוקה ומצטרפים נוספים ועל כן כשירות המערך.
כוחות ומשימות:

כוחות ומשימות

כוח	משימה	הערות
רשות מקומית	• אחריות כוללת לרציפות תפקוד ומתן צרכים קיומיים. • גיבוש תמנ"צ אוכלוסייה לרבות מיפוי פרטני לאוכ' בסיכון ובקשב. • הסברה והנחיית האוכלוסייה והנגשת המידע באמצעות פלטפורמות רשותיות. • הפעלת מתנדבים ברשות ומיצוי היכולות הקיימות. • אפיון וחלוקת השטח הרשות לרובעים. • הרוהע מוכן אמצעי תקשוב טלפוניה וקשר. • הגדרת מחסן רשותי לקבלת המארזים ע"פ העמ"צ.	
משרדי ממשלה	• אספקת שירותים חיוניים. • הנחייה מקצועית לרשות המקומית ע"פ תחומי האחריות שבשגרה. • סיוע בחשיפת הנתונים של האוכ' בקשב.	
משרד הבריאות "נהל שליח"	• מתן התראה לכלל המטופלים הכרוניים להצטייד בתרופות מראש. • אישור משרד הבריאות לחלוקת התרופות ע"י מתנדבים וחיילים. • מיפוי האזרחים הזקוקים ע"י הרשות וקופות החולים. • הכנת המארזים ע"י בתי המרקחת.	
יקל"ר	• ק' קישור בין מפקדת הנפה לרשות המקומית. • גיבוש תמ"צ באשר לתפקוד הרשות. • בקרה על בניית התכנית ומימושה. • העלאת פערים ודרישות למחוז.	
מ"י	• אכיפת מימוש ההנחיות לאוכלוסייה באזור • שמירה על הסדר הציבורי • ניהול "נקודות המעבר" שיוגדרו לספקים ושירותים חיוניים	
מד"א	• המשך משימות כבשגרה. • מענה רפואי לאוכלוסייה ברשות.	
כב"ה	• המשך משימות כבשגרה. • סיוע בטיהור מרחבים חשופים לקורונה ע"פ הצורך.	
סד"כ צבאי לסיוע	• פלוגה לטובת תגבור משטרת ישראל ומשימות לסדר ציבורי בעיר. • הערכות לסיוע בטיהור וחיטוי השטח. • סיוע באספקת תרופות ומזון. • סיוע לאוכלוסיות בסיכון ובקשב ע"פ הגדרות הרשות המקומית. • **נדרשת פלוגה נוספת למימוש המשימה.**	
מפקדת המחוז/ נפה	• פו"ש במרחב המחוז. • מימוש אספקת השירותים החיוניים באזורי הסגר ע"י מחוזות משרדי הממשלה. • הפעלת ארגוני מתנדבים ברמה המחוזית ע"פ צורך.	

סעיפים מקצועיים

סיוע

א. משטרת ישראל:

1. בהתאם להגדרות פו"ש דרג מדיני פו"ש בט"פ.
2. בכל חלופה תסייע לפקע"ר לממש את משימותיו (הקצאת תעודות מעבר, מעבר שוטף להספקה חיונית, ביצוע אכיפה למפירי הבידוד וכו').
3. תשמור על צירים פתוחים בגזרת הרשות.
4. תשמור על סדר ציבורי תקין.

ב. מד"א:

1. ייתן מענה כחלק ממאמץ הצלה- לרבות טיפול רפואי לנפגעים במרחב המבודד בתוך הבתים או בצוותי המתנדבים מהשטח לבתי החולים.
2. מרגע הפעלת "מצב חירום אזרחי" כוחות מד"א פועלים ת"פ פקע"ר בהתאם להעברת הפו"ש.

ג. כבאות והצלה:

1. ייתן מענה כחלק ממאמץ הטיהור ושילובם עם כוחות טיהור צה"ל.
2. יקלוט כבאים כתומים וישלבם בתחנות ע"פ צורך ובהתאם למדרגות הגיס.
3. מרגע הפעלת מצב חירום אזרחי כוחות כיבוי והצלה יפעלו ת"פ פקע"ר בהתאם להעברת הפו"ש.

אוכלוסייה

א. מדיניות התגוננות - קורונה (יופץ בהמשך)

מיגון לכוחות

- במצב בו מופעלת תוכנית בידוד מרחב הרשות במתן מענה לאוכלוסיות רווחה, יפעלו כוחות הרשות ופקע"ר, עד פתח הבית כשהם ממגונים באמצעי מיגון אישי מפני נגיף הקורונה.
- ככלל, סד"כ הרשות יישמע להנחיות המיגון הניתנות לאוכלוסייה לרבות מסכות, כפפות וחליפות ייעודיות.
- יש להקפיד על שימור רציפות תפקודית באמצעות תכנון סד"כ משולב, מתנדבים, חיילים, וכו'.

ב. הסברה ומידע לאזרח.

1. עקרונות ההסברה:
- פשטות.
- בהירות.
- רציפות ועקביות.
- אחידות המסר.
- רלוונטיות.

2. העברת הנחיות ומידע במגוון אמצעים (מסבירים המקומית, מרכז מידע, אתר פקע"ר ופלטפורמות הניו-מדיה, עלוני הסברה, סרטי הדרכה, הודעות מידיות ע"פ צורך אולפן שידור, וכו'), ובשפות שונות. כולל הסברה למי שלא מחובר לרשתות.

3. מוקד 106 הינו מקור מידע זמין ומוכר לתושבי הרשות. לפיכך, קיימת חשיבות בפעילותו התקינה והרציפה, בעדכונם השוטף ובתגבורם במידת הצורך. כמו כן קיימת חשיבות רבה להפעלת פורטלי הרשויות המקומיות אשר נבנו ביחד עם פקע"ר בהם ניתן לקבל מידע עדכני על הנחיות פקע"ר וכן על פעילות הרשות.

4. שימוש בסקרים וניטור דיגיטלי לניתוח הלכי הרוח באוכלוסייה.

5. מימוש תוכנית הסברה יומית, כולל מסרים.

ג.

ד.

ה. בידוד אוכלוסייה - תופץ הסברה ייעודית לבידוד אוכלוסייה ותופעל תוכנית ההסברה הרלוונטית בתיאום עם המחוז ופקע"ר.

ו. אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים - מענה לאוכלוסיות אלו יבוצע ע"ב הרשות וכוחות פקע"ר.

ז. רשויות מקומיות

1. הרשות המקומית היא "עוצבת היסוד" ולכן הנחת היסוד בתוכנית זו היא שהרשויות ימשיכו לתת את המענה לאוכלוסייה, ע"ב כ"א רשותי, ויקבלו סיוע ממחוז צפון ע"פ צורך (סיוע אזרחי).

2. היקל"ר כגוף הקישור המשמעותי בין הרשות לנפה/מחוז יגבש תמונת מצב רשויות שתועבר ותרכיב את תמונת מצב הרשויות המחוזית, באמצעות מערכת "מדליק".

3. יפתח מרכזי הפעלה וחמ"לים ברובעים.

4. מענה לרשויות ומועצות אזוריות הינו דיפרנציאלי - ישוב מבודד אל מול רובע או עיר בהסגר- יינתן מענה בהתאמה.

סעיף רפואה -

- מענה ע"ב מד"א כמענה ראשוני בהתאם להחלטת מד"א/ תוצאות בדיקות פינוי לבית חולים זיו .
- בידוד יתבצע בבתים בהתאמה להנחיות משרד הבריאות.

סעיף מנהלה -

- מענה טלפוני ע"ב מוקד 106 לקבלת צרכי הציבור.
- רובעים מחוזקים במתנדבים ורכבי רשות.
- סיוע בכוחות חילי פקע"ר לסיוע לאוכלוסייה.

שליטה -

- מ"י / פקע"ר בהתאם להנחיות.
- הפעלת מרכז הפעלה לריכוז וקבלת החלטות ברשות.
- רובעים כוחות מתנדבים וסיוע חיילי פקע"ר.

תיאום
"כל אחד ותפקידו" - ללא שינוי בתחומי אחריות, מ"י ופקע"ר למעט הכרזה של מעבר הפו"ש ממ"י לפקע"ר באופן מלא.

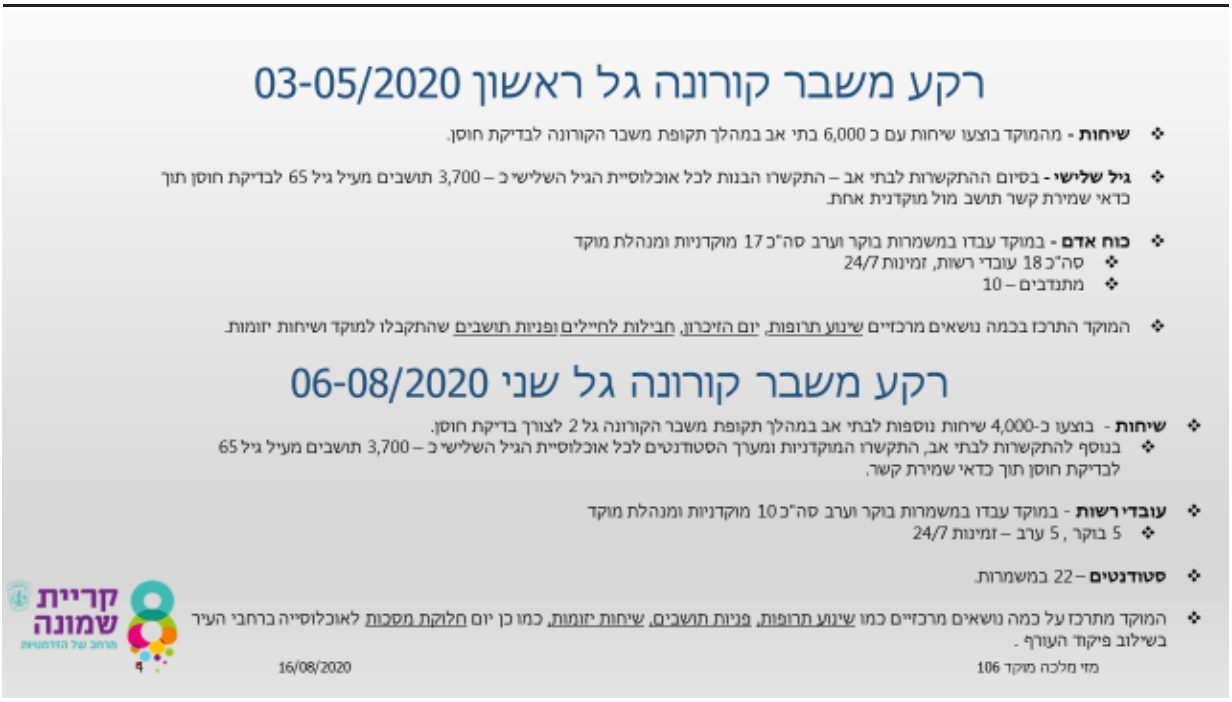
מיקום מפקדות
1. רח"ל - משרדי ממשלה בשילוב מחוז צפון.
2. מפק' מחוז צפון - נצרת.
א. מפק' נפה - צפת.
3. 3) מרכזי הפעלה ברשויות בפו"ש משולב מג"ד ומ' נפה.
4. 4) מפקדות רובעים.
5. 5) משטרה בתחנת משטרה סלינגר 8.

סעיף תקשוב
א. עקרונות הפו"ש לתקשוב.
1. מרכז הפעלה רובעים מערכת שוע"ל , טלפוניה, מכשירי קשר.
2. רשות כוחות פקע"ר "ברק כתום"
3. מערכת הקשר לכוחות הלוגיסטיים קשר רשותי.
4. מערכות התקשוב יתבססו על תשתיות נייחות ככל שניתן.

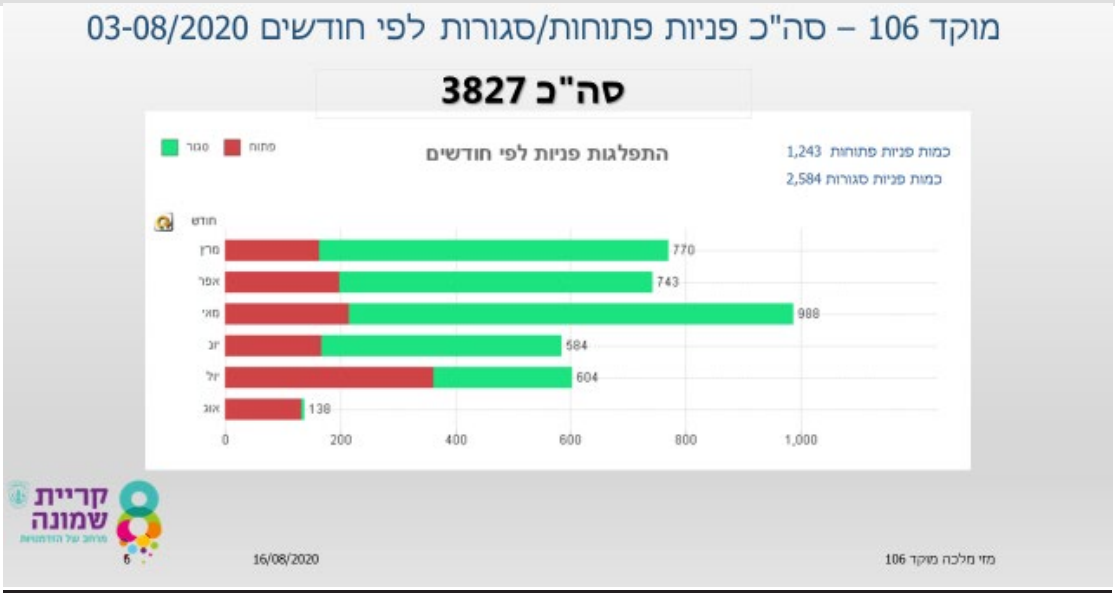
להלן גאנט אירועים חודש מרץ:

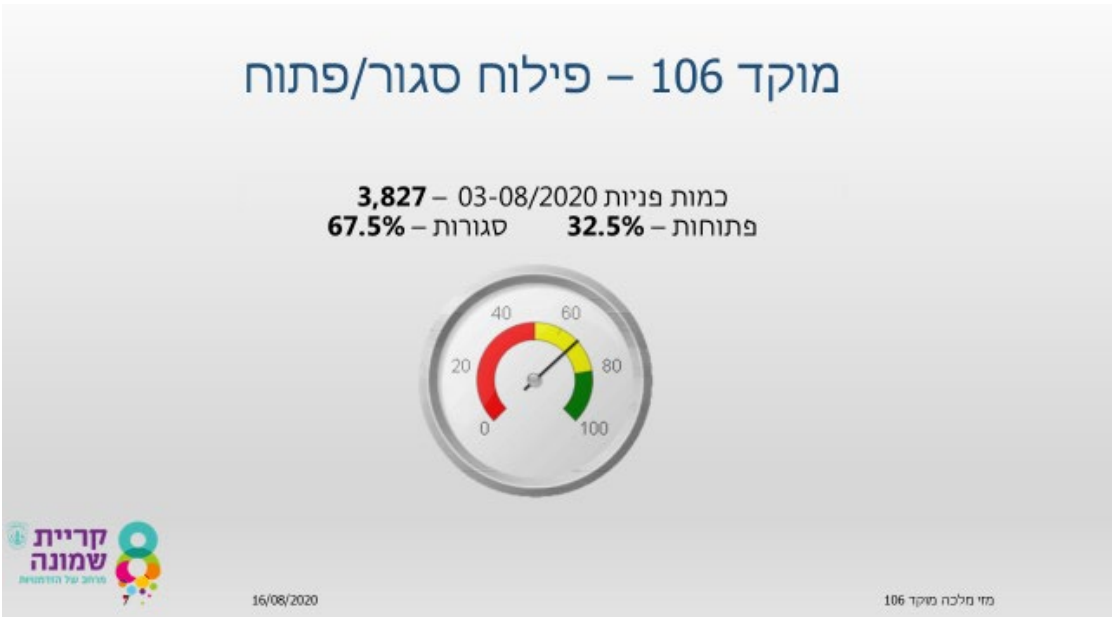
מרץ:
- סגירת כלל מוסדות החינוך בעיר וצמצום פעילות המשק הציבורי והפרטי - עפ"י הנחיית הממשלה.
- העירייה פרסמה מתן פטור מארנונה לחודשים מרץ, אפריל ומאי 2020 למרבית העסקים בעיר, על פי תקנות ההסדרים משק המדינה (הנחה מארנונה).
- ע"פ החלטת ממשלה פיקוד העורף, יחידת קישור לרשות (היקל"ר) החלה פעילות בעיר.
- התכנסות ראשונה של מטה הקורונה העירוני, לדיון בעניין הקורונה.
- התכנסות וועדת מל"ח בראשותו של ראש העיר.
- עובדי המערכת העירונית לא מגיעים לעבודה למעט עובדים שהוגדרו כחיוניים.
- חולה ראשון זוהה בעיר.

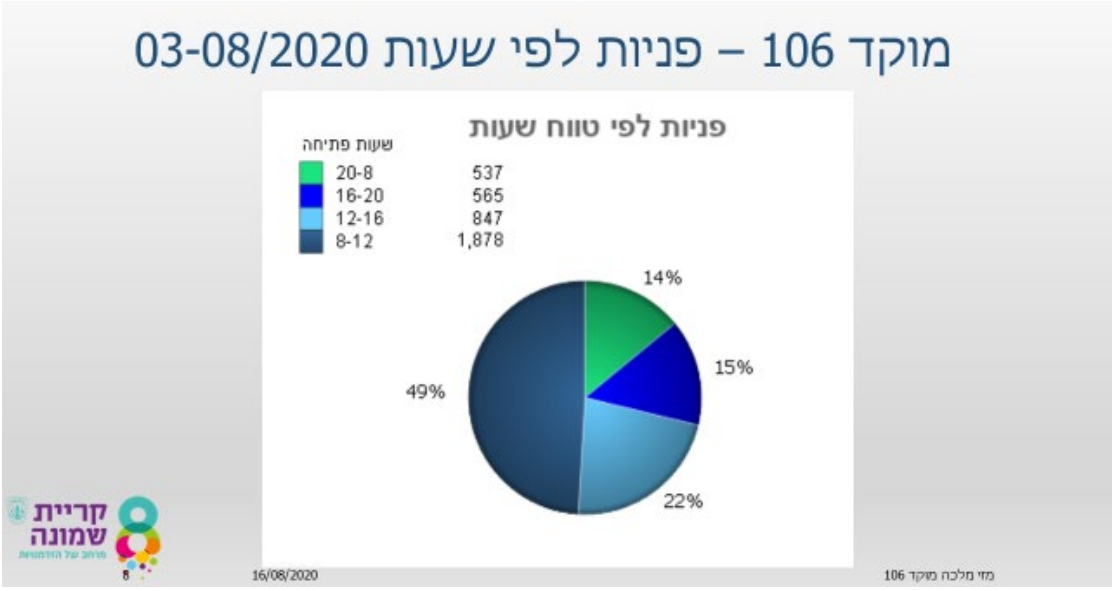
<u>פעילות מוקד עירוני בקורונה:</u>

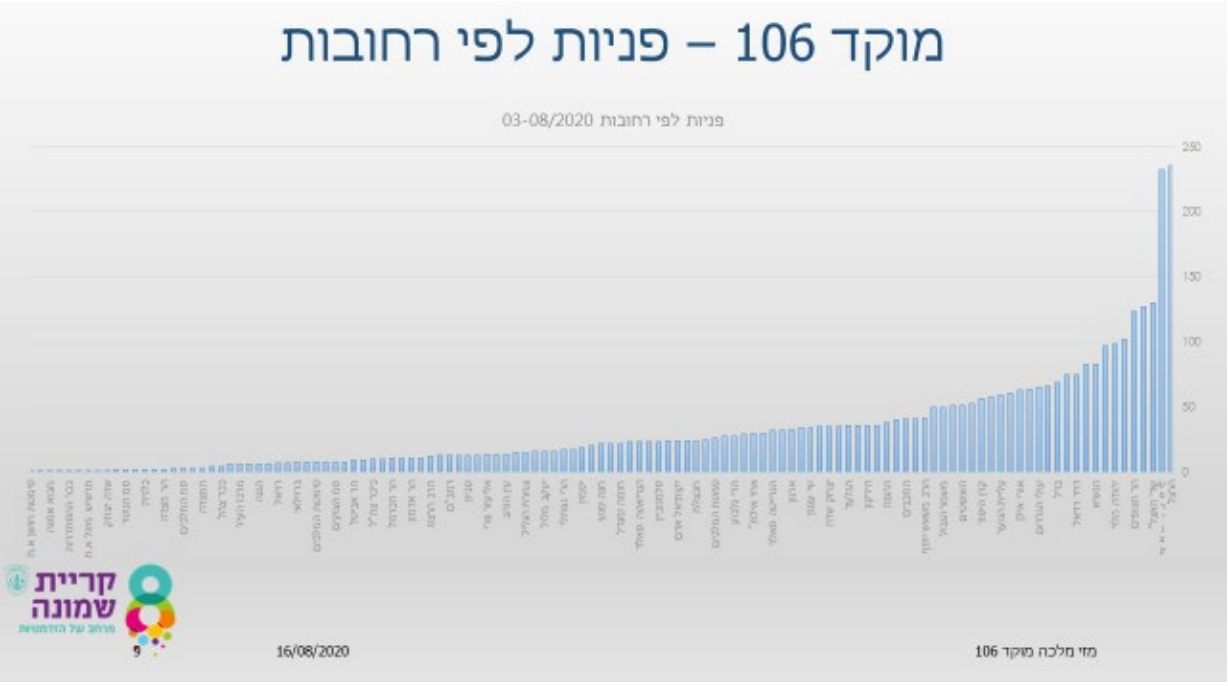


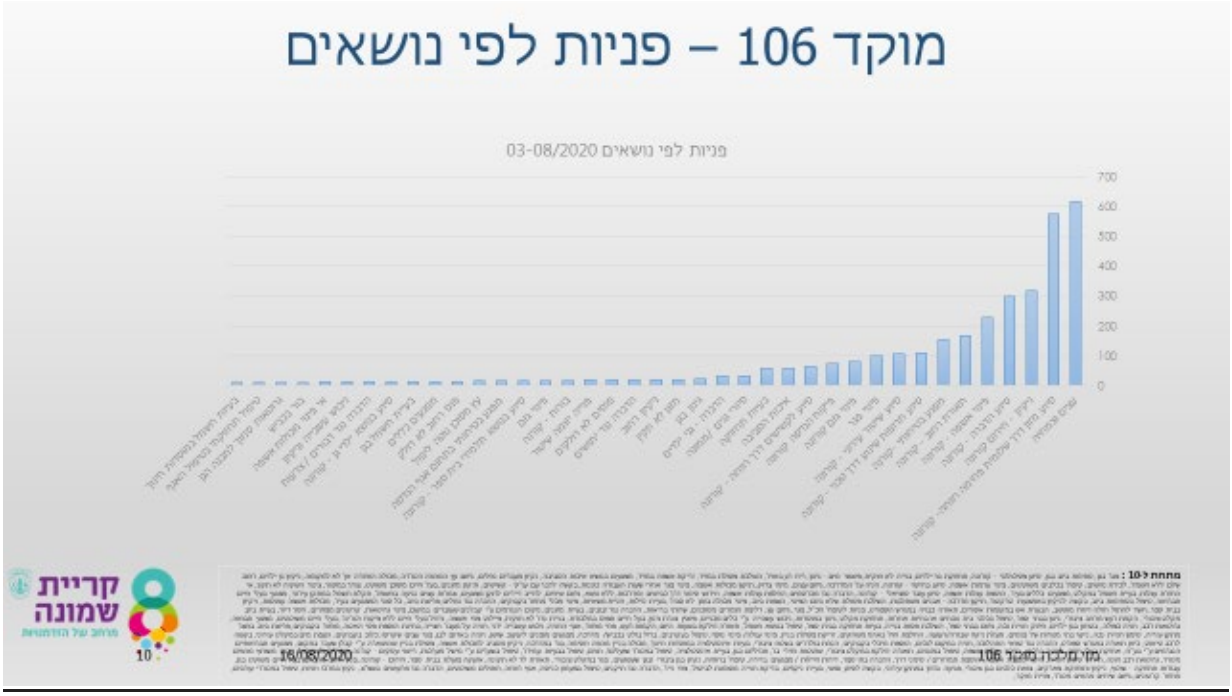
נתוני מוקד משבר קורונה 03-08/2020








מוקד 106 – פניות לפי רחובות
פניות לפי רחובות 03-08/2020
250
200
150
100
50
0
קריית שמונה
מרוכז של ההזדמנויות
9
16/08/2020
מזי מלכה מוקד 106


מוקד 106 – פניות לפי נושאים
פניות לפי נושאים 03-08/2020
700
600
500
400
300
200
100
0
קריית שמונה
מרוכז של ההזדמנויות
10
16/08/2020
מזי מלכה מוקד 106

הנדון: ועדת מל״ח בנושא קורנה שנערכה בתאריך ה13/03/2020

1. בתאריך ה 13/3 בשעה 10:00 נערכה הערכת מצב בראשות ראש העיר מר אביחי שטרן נכחו מנכ״ל הרשות , מ״מ ראש הרשות אופיר יחזקאלי, ע. ראש העיר, דובר, מנהלת מכלול חינוך, מנהלת מכלול אוכלוסייה, מנהלת מוקד, יו״ר ועד העובדים .
2. ועדת מלח זו הינה מצומצמת ועוסקת עם בעלי התפקידים הרלוונטיים לאירוע הקורונה , לא היה נוכח מנהל מכלול רובעים עקב אילוצי לו״ז.
3. על סדר היום נבדקו הנושאים שעלו מישיבה 2 לטיפול ובחינה מהערכת מצב קורונה .

א. סגירת בתי ספר .
ב. חלוקת וארגון כ״א מערכת חינוך לאור סגירת בתי הספר.
ג. תגבור חנ״מ.
ד. תגבור מוקד.
ה. פתיחת שורה תקציבית לאירוע הקורנה .
ו. הוצאת הודעה סדורה אחת ליום בשעה 18:00 לאחר הערכת מצב יומית.

3. סיכום והנחיות לוועדת מל״ח בהתאמה להערכת מצב מספר 3 הנחיות ראש העיר:

א. שמירה מרבית על היגיינה בכל מוסדות הרשות תגבור הניקיון והאמצעים לשמירה על ההיגיינה.- **כולם**
ב. תגבור מערכת החנ״מ באמצעים וכן בכ״א לשמירה על ההיגיינה וטיפול בלומדים .
ג. אין קבלת קהל ברשות החל מיום א׳ יועברו ויופצו כלל דרכי התקשורת מיילים לתושבים כל אגף יאייש ויקבל וייתן מענה במיילים וטלפוניה.- **מנהלי אגפים, דובר**
ד. תגבור והפעלת מוקד עד שעה 24:00 ע״ב כ״א עודף ממערכת החינוך.- **מנהלת מוקד**
ה. מיגון צוותי השטח באמצעי מיגון שיטור, פקחים, עובדי שפ״ע.אחריות מנהל אגף לדרוש מהקבלן מיגון העובדים תחתיו כגון , עובדי ניקיון, מאבטחים וכו׳- **מנהלי אגפים**

דוברות והסברה/מכלול הסברה:

אגף דוברות והסברה אמון על ייצוג הרשות המקומית, פעולותיה ומדיניותה מול אמצעי התקשורת ומתוך כך מהווה החוליה המקשרת בין העירייה לבין כל אגפיה ומחלקותיה וכן התאגידים הסמוכים לה אל מול כלל התושבים והציבור הרחב. תפקיד מערך הדוברות וההסברה ליצור מיתוג לעיר, שיפור תדמית, ניהול מערך יחסי הציבור, פרסום מידע לציבור, הפקת חומרי הסברה בין אם מודפסים ובין אם דיגיטליים, מתן מענה לפניות עיתונאים, כינוס מסיבות עיתונאים במידת הצורך, תיעוד אירועים וניהול ארכיון תקשורתי.

יחידת הדוברות בעיריית קריית שמונה הגדילה וקיבלה אחריות גם למערך החקירות האפידמיולוגיות כחלק ממאמץ הרשות למלחמה במגפת הקורונה.

ממצאים:

- עם תחילת המשבר ולאחר הערכת מצב הוחלט על הקמת מערך חירום לחקירות אפידמיולוגיות.
- הפייסבוק העירוני החל לפעול להסברה בנושאי הקורונה.
- העירייה החלה בשידורי לייב בפורמט הפייסבוק הערוני.
- החל קמפיין עסקים בעיר.
- הוצאו הודעות דוברות בתדירות גבוהה עם נותונים על הקורונה בעיר.

הערות והמלצות הביקורת:

אתר העירייה צריך וחייב שיהיה נגיש לנכים ובכלל זה: חירשים ועיוורים. לשם כך, יש להתאים את האתר בין בשגרה ובין אם בחירות לפעול ע"פ הוראות חוק הנגישות

מבקר העירייה מציין לטובה את מסירותו ופועלו של דובר העירייה מר דורון שנפר על התגייסות במלחמה בקורונה וכן על לקיחת אחריות גם על נושאים שאינם קשורים במיישרין לעבודתו כדובר כדוגמת הקמת מערך החקירות האפידימיולגיות ועבודה משותפת עם משרד הבריאות והגורמים הממשלתיים בנושא זה.

בעיניין זה ממליץ מבקר העירייה להקים במטה החירום פונקציה שתעסוק בבריאות ובחקירות אפידימיולוגיות במצב חירום ו/או בעת מגפה אפידמית בכפוף למחלקת דוברות העירייה.

.

דוברות בימי קורונה

רקע

השנה האחרונה העמידה את דוברי הרשויות המקומיות בישראל בחוד החנית התקשורתית וההסברתית ולמעשה הפכנו לפנים של המאבק בנגיף, המעניקים לכל תושב מענה, מסרים והעלאת המורל לצד המשך עבודה בקמפיינים ובפעילות השוטפת של הרשות. החיבור בין העבודה במצב החירום להמשך העבודה השוטפת, הפכו כל אחת ואחד מאיתנו לגורם משמעותי במציאות החדשה והמאתגרת בה אנו נמצאים. **זו הסיבה שהחלטתי לחשוב מחוץ לקופסא ויצרתי את מודל "שומר י.ש.ר.א.ל" לפעילות בשגרה ובחירום - מודל פעולה מותאם שנבנה בהתבסס על צרכים משתנים ולמידה יום יומית.**

שמנו דגש על: **קהילה** - חיזוק החוסן הקהילתי להתמודדות מוצלחת עם מצב החירום המתמשך, התאוששות מתוצאות המצב והמשך חזרה לחיי היום יום בתפקוד מירבי ובזמן קצר.

מיתוג - המשך מיתוגה של קריית שמונה כדבר הבא של מדינת ישראל! המשך סיפור הסיפור החדש של קריית שמונה כעיר בעלת מוניטין חיובי ושופעת הזדמנויות בתחומי פיתוח כלכלי, פודטק, תיירות, איכות חיים וסביבה.

שיתוף ציבור - הגברת מעורבות הציבור בנעשה בעיר.

ארגון: עיריית קריית שמונה | טלפון: 050-8675052 | פייסבוק: facebook.com/kiryat8
שם: דורון שנפר | מייל: shnaper8@gmail.com | אינסטגרם: instagram.com/kiryat8
תפקיד: דובר העירייה | כתובת: רח' הרצל 37 קריית שמונה | יו טיוב: youtube.com/kiryatshmona

תאריך הגשת הפרויקט: 01.01.2021

רקע

דוברות בימי קורונה:

כמו כל מקום בעולם, גם קריית שמונה חוותה השנה משבר שאף אחד לא צפה ובסדרי גודל שלא התמודדנו עימו מעולם.
משבר הקורונה הביא איתו בלבול רב, חוסר וודאות ומצוקה, והעיר וההנהגה המקומית, כמו במצבי משבר רבים אחרים, התגלו שוב כחוד החנית של מערך ההסברה והטיפול בתושבים.
במהלך שנותיה, העיר קריית שמונה חוותה מציאות רצופת אתגרים קהילתיים, בעיקר סביב הסוגיה הביטחונית. לאורך עשרות שנים חוותה הקהילה מצבים אשר דרשו ממנה הירתמות, לכידות וערבות הדדית, וכל אלה באו לידי ביטוי גם בשנה זו, סביב משבר הקורונה.

מגפת הקורונה החזירה את תושבי קריית שמונה לימים בהם החוסן הקהילתי הינו מרכיב חשוב ומכריע, שיקבע את האופן בו התושבים יחוו את התקופה המשברית, המתאפיינת בעיקר בחוסר ודאות רב.

המשבר הציב בפנינו בעיות ואתגרים חברתיים, כלכליים ורפואיים רבים, אך לצד זה נוצרו הזדמנויות חדשות בתחומים שונים, אשר **הציבו את מערך הדוברות וההסברה בחזית הפעילות העירונית, וכגורם משלים למערך הרפואי.**

ביחס לאתגר התחלואה והמאמצים לצימצומה, התייחסנו למערך הדוברות וההסברה כגורם מניעתי - ככל שיהיה מדויק ושקוף רמת האמון עם התושבים תעלה, והדבר ישפיע באופן ישיר על רמת התחלואה ביישוב, הערבות הדדית והחוסן החברתי.

במהלך המשבר, אשר אנו עדיין נמצאים בעיצומו, פיתחנו את מודל "שומר י.ש.ר.א.ל" בשגרה ובחירום - מודל פעולה מותאם אשר נבנה תוך כדי תנועה בהתבסס על צרכים משתנים ולמידה יום יומית.

רקע

מודל שומר י.ש.ר.א.ל
יצירתיות שקיפות רתימה אמון לכידות

י **יצירתיות**
מציאת דרכים אטרקטיביות וייחודיות להעברת מסרים לקהילה בנושא משבר הקורונה וגם בפעילות השוטפת של הרשות.

ש **שקיפות**
העברת ידע ומידע בזמן אמת לתושבים, לכלל הקהילה, לבעלי העסקים ולצוותים המקצועיים.

ר **רתימה**
גיוס כלל השחקנים הפועלים במרחב: הממסדי, הפילנטרופי, העיסקי והקהילתי.

א **אמון**
יצירת אמון מירבי עם כלל הגורמים במרחב.

ל **לכידות**
ביסוס הלכידות הקהילתית חברתית.

מטרות

מטרות הפעילות

- חיזוק החוסן הקהילתי.
- חיזוק הכלכלה המקומית.
- הגברת הערבות ההדדית.
- עצירת שרשרת ההדבקה, באמצעות פעולות אקטיביות ולקיחת אחריות של הרשות.
- העלאת מודעות בקרב התושבים לשמירה על הכללים – עידוד ללקיחת אחריות משותפת.
- העלאת מורל בקרב התושבים.
- ביסוס האמון בין התושבים לעירייה.
- שיתוף התושבים בפעילויות המתרחשות בעיר והפיכתם לגורם אקטיבי בהטמעה ובהעברת מסרים.
- המשך תפקוד יעיל וחשיפת פעולות שוטפות ברמה המקומית, האזורית והארצית שאינן קשורות לקורונה, בין השאר:
  - עדכון בפעילות השוטפת של אגפי הרשות.
  - שיתוף ציבור בתהליכי תכנון עירוני.
  - עדכון שוטף לגבי עבודות פיתוח תשתיות שנעשות ברשות: תיקון כבישים, רחובות ותשתיות, כיכרות ופארקים.

אסטרטגיה

אסטרטגיית ניהול משבר קורונה

- **הקמת מערך חקירות אפידמיולוגיות במטרה לעצור את שרשרת ההדבקה – היינו הראשונים בארץ שהקמנו מערך כזה!!!**
- שיתוף הציבור בזמן אמת בכל מידע ו/או נתון קיים, על מנת לחזק את תחושת השותפות והאחריות כדי ליצור אמון עם הקהילה.
- בניית קבוצות תושבים על פי תחומים שיהוו גורם משלים למערך המקצועי.
- שימוש בכל המדיות העומדות לרשותנו לצורך העברת המסרים ועדכון התושבים בכל המתרחש בעיר ובאזור.
- **הקמת אולפן שידורים מיוחד המשדר תוכנית אקטואליה, חדשות ובידור יומי ב - LIVE המתבסס על אנשי מקצוע ואומנים מקומיים.**
- רתימת כלל מנהלי האגפים והמחלקות ברשות ובגופים הסמוכים לה כדי לסייע ולהיות שותפים במערך ההסברה העירוני כל אחד בתחומו.
- הפקת אירועים מותאמים בחודש אפריל והעברתם בשידור חי לתושבי העיר. אירועי הזיכרון (יום השואה, יום הזיכרון לחללי צה"ל ולנפגעי פעולות האיבה) ואירועי יום העצמאות (חוגגים עצמאות עם משאית אמנים, טקס הדלקת משואות ועוד).
- הפקת אירועי תרבות מותאמים להנחיות המתחלפות בהתאם לתקופה: משאיות שמחות במימונה, הרמות כוסית קהילתיות באמצעות המדיה, משאית שמחות ביום העצמאות, תחרויות אינטראקטיביות בשיתוף הקהילה.
- השקת האפליקציה העירונית וקבלת הודעות ועדכונים ישרות לנייד!

אסטרטגיה

אסטרטגיית ניהול משבר קורונה

- הקמת סיירת "מעשים טובים" שנותנת מענה לצרכי התושבים ומהווה פעולה משלימה למשימות השוטפות המתקיימות עם התושבים.
- יישום מדיניות השקיפות. (משתפים את הציבור בכל דבר ועיניין).
- חיבור ורתימת העסקים המקומיים אשר יהוו גורם שותף לתהליכי ההסברה בקרב הלקוחות.
- גיוס משרדים ממשלתיים כשותפים לתהליכים העירוניים באמצעות שיח שוטף ומעורבות בנעשה בעיר.
- ביצוע פעולות הסברה בשטח ע"י מערך הפיקוח והשיטור העירוני – מתן זמן הסתגלות ונקיטה במדיניות של אזהרות לפני קנסות – על פי תוכנית הסברתית שבנינו במיוחד להם.
- נוכחות קבועה בשוק העירוני ובמרכזי המסחר לצורך רתימת בעלי העסקים להקפדה על הכללים של העובדים והלקוחות בעסק.

אסטרטגיה

המסרים המרכזיים

6 **קמפיין הגברת תחושת האחריות האישית:**
"זה תלוי בך!"
"קורונה – זה בידיים שלנו"

7 **קמפיין הגברת תחושת הלכידות ושותפות הגורל:**
"קורונה – עוברים את זה יחד",
"שום דבר לא יעצור את האהבה"

8 **קמפיין רתימת התושבים לערבות הדדית:**
"תושבים למען תושבים"
"עוזרים לאחרים - עוזרים לנו"

9 **קמפיין שמירה על קהילת בני הגיל השלישי**
"אם אוהבים לא נפגשים!"
"שומרים על סבא וסבתא"

10 **קמפיין יום הסובלנות והנחת התפילין העולמי:**
"מדברים על המאחד ולא על המפריד... על קירוב לבבות ולא על הדתה. על סבלנות וסובלנות ולא על ריחוק ושינאה"... "מפסיקים על הלא ומתחילים לדבר על הכן"... "הגיעה עת ליהדות מאפשרת ומכילה".

אסטרטגיה

המסרים המרכזיים

11 **קמפיין עיר שווה:**
"יוצאים מהג'ונגל עוברים לקריית שמונה".

12 **קמפיין פודטק:**
"קריית שמונה בירת הפודטק העולמית"...
"עיר היזמות של ישראל"...

13 **קמפיין עיר הנחלים"**
"זאת לא שאלה של איפה אתם גרים, זאת שאלה של איפה אתם חיים – והתשובה היא: קריית שמונה"

14 **קמפיין הקמת בית קולנוע:**
"פסטיבל קולנוע בקריית שמונה"

15 **קמפיין האקסלרטור:**
"הסטארטפיסטים הראשונים של קריית שמונה"...
"האקסלרטור של קריית שמונה המוצלח במדינה"...
"קריית שמונה מרכז הפודטק העולמי".

אסטרטגיה

הטקטיקה

- עדכונים מהירים ושוטפים בעמוד הפייסבוק העירוני לגבי מצב התחלואה ברשות, מסלולי חולים וחקירות אפידימיולוגיות שבוצעו בעיר.
- שימוש באפליקציה עירונית חדשה והעברת ידיעות ומידע מהיר לנייד של התושבים באמצעות האפליקציה.
- העלאת לפחות 8 הודעות מתוזמנות לציבור על בסיס יומי.
- הקמת אזור ייעודי באתר האינטרנט העירוני, המיועד להודעות ועדכוני קורונה, וכן תכנים לתושבים.
- שליחת הודעות קוליות וסרטוני הסברה ממוקדת מראש העיר ומבעלי תפקידים ברשות.
- שימוש במדיה המקוונת בהפקת אירועים.
- **הקמת אולפן חי שמשדר על בסיס יומי תוך העברת מסרים ישירים לקהילה ע"י ראש העיר, ההנהגה המקומית, אנשי מקצוע ואנשי תרבות מקומיים.**
- העלאת המורל באמצעות אירועים מותאמים: משאיות שמחות, תחרויות אינטראקטיביות, חידות יומיות.
- תמיכה בחולים, מבודדים ובנפגעי הקורונה באמצעות קשר טלפוני יומי 24/7 וסיוע באמצעות מתנדבי הסיירת שהקמנו.
- עידוד תושבי העיר והאזור לרכוש מעסקים מקומיים (משפחתיים) באמצעות סירטונים, פרסומים, כתבות יזומות ושידורי לייב מהעסקים המשפחתיים.
- השתתפות ראש העיר בתוכניות רדיו וטלוויזיה אזוריות וארציות להעברת המסרים עליהם הוחלט מדי שבוע לאחר ישיבות חתך מצב.
- פרסום הישגי העיר בתקשורת המקומית, האזורית והארצית.
- הפקת סרטונים אטרקטיביים לצורך העברת המסרים שנקבעו.
- כתיבת מסרים קצרים ומדויקים באמצעות גרפיקה מושכת וקריאייטיב חזק.
- מיפוי ואיתור כח אדם זמין ורתימתו למשימת קטיעת שרשרת ההדבקה בעיר.

מדדי הצלחה

מדדי הצלחה

- מעורבות פעילה בפייסבוק לפחות 15,000 כניסות בשבוע.
- מיצוב דף הפייסבוק של עיריית קריית שמונה כאחד מעשרת דפי הרשויות בהן המעורבות הגבוהה ביותר בארץ וכמות הכניסות הרבה ביותר ביחס לכמות האוכלוסייה והעוקבים ובכלל!
- הפחתה מסיבית של לפחות 60% בנדבקים באמצעות קמפיין אגרסיבי תוך 3 שבועות מרגע היוודע על מקרה קיצון של הדבקה.
- שביעות רצון במדד של 70% לפחות בקרב נדבקים, מבודדים ומשפחותיהם מהקשר של הרשות עימם במהלך תקופת הבידוד או ההחלמה - באמצעות סקר שביעות רצון.
- רוב של תגובות חיוביות בפרסומים השוטפים הקשורים למודל "שומר י.ש.ר.א.ל" בשגרה ובחירום.
- השתתפות בלפחות 5 תוכניות טלוויזיוניות או רדיו ארציות.
- גיוס תקציב תוספתי של לפחות 100,000 ש"ח לטובת סיוע ממוקד לפעילות ההסברה בתקופת קורונה.
- שיתוף פעולה של 70% מהחולים בחקירות האפידמיולוגיות.
- המשך פעילות שוטפת וחשיפת הנעשה בעיר במדיה הארצית על פי מודל "שומר י.ש.ר.א.ל" בשגרה ובחירום.
- יצירת אמון של לפחות 70% מהתושבים במידע המפורסם בדף הפייסבוק העירוני ובמדיה החברתית שמפעילה הרשות.
- יצירת מאגרי לידים של משפחות המעוניינות לעבור ולהתגורר בקריית שמונה.
- מניעת קריסה ועידוד צריכה בקרב העסקים המשפחתיים המקומיים.

הישגים

הישגים:

- בזכות מערך החקירות האפידמיולוגיות שהקמנו, חולים ומבודדים יוצרים איתנו בעצמם קשר כדי לדווח על המסלול שלהם על מנת שנביא אותו לציבור ונעצור את שרשרת ההדבקה. מדובר במערך משומן והראשון שהוקם והופעל בארץ על ידי רשות מקומית החל מאפריל 2020, הרבה לפני שהוחלט להעביר את נושא החקירות גם לרשויות המקומיות.
- מעל 40,000 כניסות ומעורבות שבועית בדף הפייסבוק של הרשות, המהווה מקום ראשון בארץ ביחס לכמות תושבים והעוקבים אחר הדף (12,500 עוקבים ו-23,000 תושבים).
- דף הפייסבוק של עיריית קריית שמונה נמצא בין חמשת המקומות הראשונים בארץ בכל הקשור למעורבות וחשיפה שבועיים ופעמים רבות ממוקם במקומות הראשון והשני בארץ החל מחודש מרץ 2020 ועד ספטמבר 2020.
- בגל הראשון קריית שמונה הייתה עיר נקייה. היו בה מספר חולי קורונה בודדים ובגל השני כשהמספרים עלו, הצלחנו בזכות הפעלת קמפיין מסיבי וממוקד להחזיר את הצבע הירוק לקריית שמונה.
- כחלק משיחות יזומות שנערכו למבודדים, לחולים ולבני משפחותיהם, בין השאר ע"י צוות המוקד העירוני, נמצא באופן מובהק כי למעלה מ 90% מהנשאלים הביעו שביעות רצון מהטיפול וההתעניינות של הרשות בהם תוך הבנת המסרים של הקמפיין אותו אנו מובילים.
- בבחינה שבועית אותה אנו מקיימים בחיתוך התגובות לפי חיוביות או שליליות נמצא כי למעלה מ-70% מהתגובות הינן חיוביות ומפרגנות.
- הצלחנו לרכוש את אמונם של החולים והמבודדים להם אנו מסייעים והם רואים בנו כתובת לכל דבר ועניין בכל שעות היממה. 90% שיתפו עימנו פעולה.

הישגים

הישגים:

- השתתפות ראש העיר במספר רב של תוכניות טלויזיה ורדיו ארציות בין היתר:
  - אורח ראשי בתוכניתו של שי בשידור המשודרת בערוץ 13 ביום שישי בערב. שי וצוותו הגיעו לקריית שמונה וערכו כתבה מקיפה על הסיפור החדש של קריית שמונה ושידרו אותה במהלך התוכנית.
  - כתבה מרכזית באולפן שישי עם איילה חסון בערוץ 13 על המרוץ לחיסון לקורונה והניסיונות של מכון מיג"ל בקריית שמונה וראש העיר שחבר בדירקטוריון של המכון למצוא את החיסון המיוחל. מדובר בכתבה של 13 דקות שסיפרה בין השאר את הסיפור החדש של קריית שמונה.
  - השתתפות בתוכנית נינג'ה ישראל במטרה לקדם את חשיבות הספורט, התזונה הנכונה ואורח חיים בריא.
  - השתתפות בראיונות טלויזיה ורדיו בנושא המאבק בקורונה, מערך החקירות האפידמיולוגיות ומודל **"שומר י.ש.ר.א.ל" בשגרה ובחירום.**
  - כתבה מרכזית בסוף השבוע בעיתון הארץ.
  - כתבת דאבל אמצע בעיתון ידיעות אחרונות על הקמת בית הקולנוע בקריית שמונה.
  - כתבת צבע בעיתון לאשה.
  - כתבה נרחבת בערוץ 12 על מאיץ הסטארטאפים של קריית שמונה והגליל.
  - כתבה נרחבת וראיון עם אודי סגל בערוץ 13 על הסטארטפים הראשונים של קריית שמונה.

הישגים

הישגים:

- כתבה בערוץ 11 על מתחם הסטארטאפים הראשון בקריית שמונה.
- כתבות וראיונות בכל ערוצי הרדיו: רשת ב', גלי צה"ל, תחנות אזוריות ועוד.
- כתבות בעיתונות הארצית: גלובס, ישראל היום, דהמרקר, ידיעות, מעריב, כלכליסט וכמובן באתרי האינטרנט השונים 0404, **ynet** ועוד.
- בחירת ראש העיר קריית שמונה ברשימת 40 הצעירים המבטיחים בישראל שיובילו את הכלכלה והחברה הישראלית בעתיד על ידי מגזין **TheMarker**

- ✔ חיזקנו את הקשר עם משרדי הממשלה ועם פיקוד העורף והצלחנו לגייס **170,000 ₪** ממשרד הפנים וממשרד הביטחון על מנת לעבות את קמפיין מודל **"שומר י.ש.ר.א.ל" בשגרה ובחירום.**
- ✔ מודל **"שומר י.ש.ר.א.ל" בשגרה ובחירום** אפשר לנו להמשריך בפעילות ההסברה השוטפת והמשך העלאה על נס את סיפורה החדש של קריית שמונה בכל הארץ כולל הובלת קמפניים כמו "עיר שווה", אכלוס שכונת יובלים ושכונת בימת תל חי, האקסלרטור השני של קריית שמונה, הקמת חממת תנובה בעיר ועוד.

- ✔ שידור ה**"demo-day"** – אירוע השיא של הצגת המיזמים שהשתתפו במחזור השני של תוכנית האקסלרטור היוקרתית, להאצת סטארט-אפים בגליל, שודר בלייב בעמוד הפייסבוק של העירייה, ובמקביל שודר במס' עמודים מרכזיים, ביניהם 'כלכליסט' ו- **JVP** (קרן ההון סיכון הגדולה בישראל, ואחת מהגדולות והחשובות בעולם). בזמן השידור צפו בו **4,600** איש, וסה"כ עד היום **15 אלף צפיות!**

הישגים

הישגים:

- ✔ סרטון פלסטיישן קורונק"ש – סרטון המציג ילד משחק בפלייסטיישן ונלחם בקורונה באמצעות שמירה על הכללים זכה ליותר מ-**130,000 צפיות!**
- ✔ יזמנו את יום הסובלנות ויום הנחת התפילין העולמי יוזמה של עיריית קריית שמונה שזכתה להכרה בינלאומית!
- ✔ העסקים המשפחתיים המקומיים דיווחו כי המחזור החודשי שלהם גדל בעקבות קמפיין הסיוע לעסקים שיזמנו.
- ✔ 147 משפחות חדשות התעניינו במעבר לעיר ו-52 משפחות ממרכז הארץ ומהדרום כבר נרשמו במאגרי המידע שלנו והביעו רצון להתקדם ולעבור לקריית שמונה לצד עשרות צעירים שכבר חזרו הביתה.
- ✔ הצלחת קמפיין החשיפה לאפליקציה העירונית והורדתה על ידי מאות תושבים.

ולסיום משהו אישי...

כשאומרים אין רע בלי טוב, מתכוונים בדיוק לתקופת הקורונה. האמת, בזכות הקורונה המצאתי את עצמי מחדש. העובדה כי להסברה בתקופת קורונה הייתה חשיבות מכרעת בבלימת התפשטות הנגיף, גרמה לי באופן אישי ואני בטוח לכל מי שעוסק בהסברה, לחפש דרכים יצירתיות להעברת מסרים בצורה חכמה, ברורה ומדוייקת.

במציאות של חוסר וודאות, אי דיוקים ומסרים סותרים, ניתנה לנו הדוברים ההזדמנות לעשות סדר ולהיות גורם מכריע בחיזוק הקשר עם התושבים והשבת אמון הציבור.
ראש העיר, סגניו, חברי המועצה, מנהלי אגפים, עובדי הרשות ואנחנו הדוברים מצאנו את עצמנו בחזית הלחימה בנגיף. תפקידנו היה ועודנו, להיישר מבט לתושבים ולהעניק להם את המידע והביטחון החשובים כל כך בימים מורכבים אלו.

היום יותר מתמיד מערך הדוברות וההסברה הוא העוגן והגשר המחבר בין כלל הגורמים ותפקידו לא פעם לעשות סדר בבלאגן, לצד המשך הסברה יעילה, ברורה ויצירתית של הנושאים השוטפים והמשימות של היום יום.

קורונה - אתגרת אותנו מספיק.
עכשיו הזמן להיפרד ולחפש אתגר חדש שגם אותו ננצח!

דורון שנפר

הערכת הצלחת הפעילות

נספחים

קריית שמונה היא הרשות הראשונה בישראל שהתחילה והקימה את מערך החקירות האפידמיולוגיות

היינו הראשונים לזהות את המחסור בכ"א במשרד הבריאות ובקריסת המידע לציבור ואי פרסום מסלולי החולים והגבנו מהר כדי לקטוע את שרשרת ההדבקה ולהעביר מידע אמין ומהיר לציבור, דבר אשר העלה את רמת האמון ברשות בצורה מרשימה.

נספחים

מערך החקירות האפידמיולוגיות של קריית שמונה

בחודש הראשון של התפרצות נגיף הקורונה, כאשר משרד הבריאות התקשה בהעברת מסלולי חולים כדי לעצור את שרשרת ההדבקה, החליט דובר העירייה דורון שנפר בתמיכת, אישור וגיבוי מלא מראש העיר אביחי שטרן להתחיל לבצע את החקירות בעצמו.

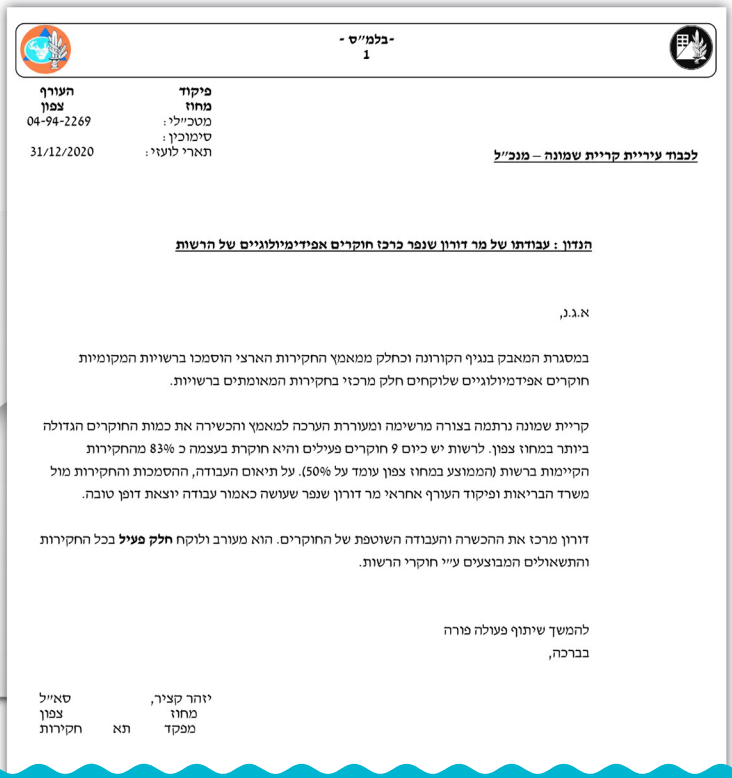
קריית שמונה הייתה הרשות הראשונה בישראל שהחלה לבצע בעצמה את החקירות האפידמיולוגיות של חולי קורונה. בעקבות ההצלחה בקריית שמונה ושביעות הרצון של משרד הבריאות מהנעשה בעיר, הוחלט לאמץ את הדבר בכלל הרשויות בארץ.

כאשר מספר החולים עלה למספרים דו ספרתיים ביום, הבין דובר העירייה שהוא חייב להכשיר צוות שיסייע לו בחקירות. דובר העירייה פנה למנכ"ל החברה למתנ"סים אלעד קוז'יקרו כדי שיסייע לו בעובדי המתנ"ס לביצוע המשימה. קוז'יקרו נענה בחיוב לבקשה וצוות החקירות האפידמיולוגיות של קריית שמונה מנה 9 אנשים, הכי הרבה בצפון!!!

הצוות של קריית שמונה נחשב כיום לצוות המקצועי ביותר בישראל!
הצוות עבר הכשרה ובחינה של משרד הבריאות וכל חברי הצוות הוסמכו כחוקרים אפידמיולוגים.
בנוסף, המודל של קריית שמונה בו החוקרים הם עובדי מתנ"ס, אומצו על ידי רשויות אחרות ביניהם חצור הגלילית, שם העביר דובר העירייה דורון שנפר הסמכה לחוקרים.
כיום משמש דובר העירייה ראש צוות החקירות ומתכלל את החקירות בעיר. דובר העירייה נמצא בקשר רציף עם משרד הבריאות, עם רופא הנפה ועם הרופאה המחוזית ובקשר יום יומי עם כלל בעלי התפקידים במשרד הבריאות.
צוות החוקרים של קריית שמונה עובד סביב השעון 24/7.

נספחים

מחמאות מפיקוד העורף
הכרה ארצית והערכה מפיקוד העורף!



-בלמ"ס -
1

פיקוד	העורף
מחוז	צפון
מטכ"לי:	04-94-2269
סימוכין:	
תארי לועזי:	31/12/2020

לכבוד עיריית קריית שמונה – מנכ"ל

הנדון : עבודתו של מר דורון שנפר כרכז חוקרים אפידימיולוגיים של הרשות

א.ג.נ,

במסגרת המאבק בנגיף הקורונה וכחלק מאמץ החקירות הארצי הוסמכו ברשויות המקומיות חוקרים אפידמיולוגיים שלוקחים חלק מרכזי בחקירות המאומתים ברשויות.

קריית שמונה נרתמה בצורה מרשימה ומעוררת הערכה למאמץ והכשירה את כמות החוקרים הגדולה ביותר במחוז צפון. לרשות יש כיום 9 חוקרים פעילים והיא חוקרת בעצמה כ 83% מהחקירות הקיימות ברשות (הממוצע במחוז צפון עומד על 50%). על תיאום העבודה, ההסמכות והחקירות מול משרד הבריאות ופיקוד העורף אחראי מר דורון שנפר שעושה כאמור עבודה יוצאת דופן טובה.

דורון מרכז את ההכשרה והעבודה השוטפת של החוקרים. הוא מעורב ולוקח **חלק פעיל** בכל החקירות והתשאולים המבוצעים ע"י חוקרי הרשות.

להמשך שיתוף פעולה פורה
בברכה,

יזהר קציר,		סא"ל
מחוז		צפון
מפקד	תא	חקירות

נספחים

מק"שקשים: הפקנו תוכנית חדשות ואקטואליה ששידרה מדי ערב חדשות, עדכונים ובידור מקומי

מדורת השבט של קריית שמונה כל ערב בשידור חי!

תוכנית מס 12
מנחה אורח במק"שקשים: מנחם הורוביץ
נגן תוכנית

נתוני רייטינג בתוכנית החדשות והבידור מק"שקשים

43,228 מעורבויות!
223,814 צפיות!
6,550 רגשות!

רשימת תוכניות נבחרות
לצפייה אונליין לחצו על כפתור "נגן תוכנית"

תוכנית מס 1 רגב הוד, אחי נתן, בן גולן ואמנים נוספים מתארחים באולפן.	נגן תוכנית
תוכנית מס 2 דניאל ג'מאל בוגר The Voice מתארח במק"שקשים.	נגן תוכנית
תוכנית מס 3 ראש המועצה האזורית מבואות החרמון בני בן מובחר...	נגן תוכנית
תוכנית מס 4 במקום להיות מתחת לחופה החתן הגיע להתראיין...	נגן תוכנית
תוכנית מס 5 ראש העיר ומפקד השיטור העירוני מעבירים מסר...	נגן תוכנית
תוכנית מס 6 יועץ משכנתאות מייעץ לזוגות צעירים מה לעשות ...	נגן תוכנית
תוכנית מס 7 ראיון בלעדי עם תושב העיר שתרם כליה לאדם...	נגן תוכנית
תוכנית מס 8 מנכ"ל עמותת "לגעת בשמים" מספר על הילדים...	נגן תוכנית
תוכנית מס 9 אירחנו את סבטה שטרן לראיון ראשון...	נגן תוכנית
תוכנית מס 10 פירגנו לעסקים המשפחתיים של קריית שמונה...	נגן תוכנית
תוכנית מס 11 גם אלקנה מרציאנו התארח באולפן שלנו.	נגן תוכנית
תוכנית מס 13 מימונה בקריית שמונה בשידור חי.	נגן תוכנית

סיכום קורונה באגף לשירותים חברתיים - מכלול אוכלוסייה בחירום

הקדמה:
עם התפשטות נגיף הקורונה, החלה הערכות חירום ברשות ובכלל זה גם באגף לשירותים חברתיים המפעיל את מכלול האוכלוסייה בחירום.
סיכום זה מתייחס לימים שבין 11.3.20-30.12.20 ימים של אירוע דינאמי מתגלגל בשל התפשטות הנגיף, אשר הוביל לסגר מוחלט של האוכלוסייה ולהחזרה הדרגתית לשגרת חירום ושיקום וחוזר שוב... לשני גלים נוספים של קורונה וסגרים על פי החלטות ממשלה, כאשר הרשות אף הפכה להיות אדומה בשלבים מסוימים במהלך השנה, על פי מתווה הרמזור הלאומי.
המסמך כולל תמונת מצב-הערכת מצב סיכום והפקת לקחים כללית, המסמך משקף התמודדות מרכזית שוטפת של מכלול אוכלוסייה בחירום בפני עצמו ועם הממשק של הרשות, לאור אופייה של שנת הקורונה.

ממצאים:

1. אוכלוסיית העיר ק. שמונה מונה כ - 24,000 תושבים מתוכם 3,187 מקבלי קצבאות זקנה, (נתון מספרי מהמוסד לבטל"א)
2. המנהל לשירותים חברתיים , טרום האירוע מטפל ב 1,291 בתי אב. מתוכם 258 א. ותיקים המתגוררים בקהילה (ועוד 50 מוכרים השוהים בבתי אבות), 64 מקרב הא. ותיקים מופו על ידי המדור לא. ותיקים ברשומות סדורות טרום האירוע כחסרי עורף משפחתי, באופן מתמשך נוספו עוד א. ותיקים חסרי עורף מש' להשתייך למדור א. ותיקים וכיום מספרם עומד על 100.
3. עם קבלת נתוני כספת נצורה (26.3.20), ברשות ישנם, בנוסף ללקוחות המנהל לשירותים חברתיים 141 נכים מעל גיל 60 אשר אינם א. ותיקים (על פי מגדר נשים 62, זכרים 67) .ו300 א. ותיקים סיעודיים אשר אינם רשומים בנתוני היסוד של המנהל.
4. עם קבלת נתוני חולי קורונה ומבודדים, בגל הראשון, רשימה אשר גדלה ולאחר כחודשים וחצי התייצבה, 15 חולים תושבי הרשות רובם החלימו ורשימה משתנה של מבודדים בגל הראשון.
מספר המאומתים גדל בקצב גדול הרבה יותר במהלך השני והשלישי והגיע נכון לכתיבת מסמך זה על פי נתוני מ. הפנים ל 998 חולים מאומתים ברשות, רובם החלימו ו או סיימו תקופת בידוד, 118 מתוכם מאומתים פעילים ו 6 נפטרו, ו 230 מבודדים.
5. בישוב מסגרת מוסדית אחת המפוקחת על ידי משרד הרווחה והשירותים חברתיים (הוסטל רבדים) ו 9 מסגרות יום, 7 בניהול ישיר של מנהל השירותים חברתיים (מעש אהבה, צהרון רננים, מועדון ליאור, מרכז לטיפול באלימות, נתיבים להורות, תכנית ראשית
ומרכז עוצמה), 2 כשירותים מופרטים (מרכז יום לא. ותיקים, מעון שיקומי בית דינה).
6. הנחיות מנכ"ל משרד הרווחה, מתעדכנות תדיר לאור התרחיש המשתנה, בגל הראשון המסגרות בקהילה נסגרו וניתנו חלופות לשירות במידת האפשר, כמו כן עם קבלת המידע ממשרד הבריאות, הוגדרה אוכלוסיית הא. ותיקים כאוכל" בסיכון גבוה ונותבו אליה משאבים בסיסיים (מזון), על מנת להגן עליה ככול שניתן. הדגש שניתן על ידי משרד הרווחה הינו סיוע בסיסי ללקוחות האגף (קמחא דה- פסחא).
7. בגל השני והשלישי הוגדרו כלל השירותים החברתיים כחיוניים והמשיכו לעבוד על פי הנחיות מנכל המשרד, תוך תשומת לב הנחיות תוו סגול. הנושא של ילדים ונוער בסיכון מתמשך, לאור חוויית תלישות מתמשכת ממערכות החינוך. קיבלו עדיפות ושיח הן ברשות והן בליווי של הפיקוח המחוזי.
8. האגף כולל כ 35 עובדים סוציאליים בתחומים השונים, פרט לעובדת אחת, אם לילדים רכים אשר ביקשה לא לעבוד בתקופת החירום, בשלבים ספציפיים, כל העובדים הסוציאליים פנויים לעבוד באופן מחויב ואינטנסיבי, תוך קבלת סמכות מנהלת האגף לגמישות תפקודית על פי הצרכים, כמתבקש מהנחיות תע"ס חירום, לפיכך לא עלה צורך לריתוק עובדים. מצד שני, הרשות בהתאמה לחיוניות העובדים אפשרה גם לעובדים בבידוד, לעבוד מרחוק ובאופן זה נישמר רצף תפקודי.
9. בגין צמצום כ"א ברשות, המחלקה עבדה בגל הראשון ללא עובדי מנהלה, פרט לעובדת זכאות אחת. (חסרות, מזכירה, פ.מודיעין ועובדת זכאות נוספת).
בכול תקופת שיגרת-חירום וגלים הבאים עבדו כל עובדי המנהלה.
10. מנהלי מכלולים ברשות עובדים בשיתוף פעולה, הקשר בין מנהלת מכלול אוכלוסייה למפקד היקל"ר (היחידה לקישור לרשות) ולקב"ט ביישוב מושתת על אמון ושפה משותפת תוצר של עבודה ותרגול מתמשך בהכנה למצבי חירום.
11. למנהל לשירותים חברתיים לא היה רכז מתנדבים בתקן מאויש בתחילת המשבר, הוא חזר לתפקידו במהלך השנה, אך מסיבות אישיות לא באופן רציף. הנושא הלוגיסטי לסיוע במזון לאוכלוסייה החל מהגל הראשון נוהל על ידי מנהל רובעים ולוגיסטיקה (מנכל המתנסים ברשות),
הרשות הקימה מערך נהגים ומתנדבים המוכרים למנהלות השכונתיות בתוכנית מוטב יחדיו,
סטודנטים ותושבים יוצרו קשר ורצון להתנדב. הנושא היה קריטי במהלך גל ראשון, הצורך בחלוקות לא היה אינטנסיבי בהמשך כאשר האוכלוסייה כולה חלתה בנגיף, החלוקות המשיכו להתבצע באמצעות המתנ"ס.

12. שנת הקורונה ייצרה צורך לסיוע מורחב יותר לאוכלוסייה אזרחית, בדגש על א. ותיקים אשר חלק ניכר מהם לא נזקקו קודם לכן לשירותי רווחה, מאומתים ברשות בדגש על מש' ברוכות או מש' עם מספר נדבקים, ו או המוכרים למנהל שירותי הרווחה, בנוסף למשפחות רבות אשר איבדו או קוצצה הכנסתם, גורמים אלה הובילו לרגישות ציבורית וצורך בשקיפות למי ניתן סיוע ובאמצעות מי, נושא זה לקה בחסר משמעותית.
13. בהערכות הקורונה ברשות להן שותפים כלל המנהלים, ניתנו הנחיות מספר פעמים על ידי יועץ משפטי ומבקר הרשות כי נושא הסיוע לאוכלוסייה בדגש על חלוקת מזון ירוכז ויומלץ באמצעות תבחינים מקצועיים ושוויוניים על ידי מנהל השירותים חברתיים בלבד, נושא זה לא נישמר.
בשלוש נק' זמן, הידועות לנו, גורמים נוספים (מוקד 106, לשכת ראש העיר), למרות הבקשות החוזרות ונשנות של היועץ משפטי והמבקר, העבירו שמות מומלצים למתנ"ס או בהמשך מהידוע לנו, חלוקה של מזון לאזרחים שלא דרך המתנ"ס. נושא זה יצר ביקורת ציבורית חיצונית.
14. ההתמודדות עם הנגיף לאורך השנה דרשה אדפטציה למבנה המכלול באירועי חירום, אין נחיצות להפעיל תא פסח ודת, תא בריאות הופעל במתכונת שונה במהלך הגל הראשון (הנתונים ממשרד הבריאות אודות החולים מגיעים ישירות למחלקת הרווחה ובטיפולה ולא בצינור התא כנדרש במקרי פינוי אוכלוסיות), אין נחיצות להערכות על פינוי אוכלוסיות מול משרדי הממשלה.
המלצת מנהלת מכלול אוכלוסייה להפעיל במהלך השנה את התא לא התקבלו מול ההנהלה, והרלוונטיות שלהם בהמשך ירדה.
15. בסיום גל ראשון הפקת הלקחים הפנים מחלקתית הייתה בדגש לאוכל' הוותיקה. אוכלוסייה זו הייתה פחות פגיעה ויותר שמורה באופן יחסי בגלים 2 ו- 3.
16. ישיבות צוות התנהלו באופן שוטף והדוק כולן בזום, כאשר מתקיימים דיונים עם הצוות כולו ואף נוספו ישיבות עבודה על פי צורך עם הצוותים המובילים, על מנת להדק חשיבה משותפת מחלקתית לאור האירועים האינטנסיביים בניהול שגרת חירום.

פעולות שבוצעו:
מתוך תמונת מצב זו נגזרה הערכת המצב, משמעויות, תכנית פעולה והחלטות על הסיוע שניתן לתושבי הרשות, בדגש על מעגל שני ושלישי כמתבקש מהנחיות משרד הרווחה.

- המעגל הראשון על פי הנחיות התע'ס, באחריות ישירה של משרד הרווחה. כאמור מסגרת אחת מוסדית, מנהלת מכלול מציעה למסגרת ליווי ותמיכה.
- מעגל השני, מעגל הלקוחות המוכרים למשרד הרווחה והשירותים חברתיים באמצעות המנהל לשירותים חברתיים, על פי נתוני היסוד.
- למעגל השלישי, מעגל האוכלוסייה הכללית, אשר בגין האירוע זקוקים לסיוע.
-

אירועים מיוחדים:

- אירוע חריג נרשם כאשר עו"ס מהמחלקה עבר עבירת משמעת וחילק לכאורה, חבילות מזון למקורב בדרגה ראשונה. העובד זומן לשימוע ופרטי המקרה הובאו לידיעת מבקר העירייה (ראה בנספחים).
- אירוע חריג נרשם כאשר נמצא כי חולקו חבילות מזון ללא ידיעת האגף לשירותים חברתיים. נושא זה הובא בפניי היועץ המשפטי ומבקר העירייה שהעבירו הנחייה שלא לחלק מזון שלא דרך האגף לשירותים חברתיים.
-

מסקנות והמלצות:
שנת הקורונה פגשה את עובדי המנהל לשירותים חברתיים מחויבים לטפל באתגרים מורכבים של אוכלוסיית הרשות, העובדים הסוציאליים טיפלו במקצועיות ובמסירות הן במעגל הלקוחות המוכרים בימות השגרה על פי נתוני היסוד והן בתושבי הרשות אשר תק' החירום על מאפייניה השונים הגדירה נזקקותם. העובדים הגישו לאוכלוסייה סיוע המתבקש בחירום, המשך רציפות תפקודית של המחלקה המאפיין סיוע בשגרה וכן בשטחי האינטראקציה בין השניים.
שיטת העבודה ההדוקה של תרומות וסיוע רב לאוכלוסייה כולה על פי קריטריונים, נוהלו למרות העומסים הרבים, בשיטה יעילה וברורה בתוך המנהל עצמו. כאשר העובדים הסוציאליים על פי צוותים ובהובלת ראש צוות או מדור ממליצים על פי שיקול דעת מקצועי (נזקקות וזכאות) והממשק עם מכלול רובעים ולוגיסטיקה ברשות הנו של עובדי האגף האחרים (בגל הראשון עו"ס צעירים וקהילה בחלוקות הרבות לא. ותיקים ובגל השני הדומיננטיות למדור קהילה כאשר עובדת שכונתית, בגיבוי ראש מדור קהילה מרכזת את נושא התרומות ועובדת מול המתנ"ס באופן רציף)
באופי זה נשמר סדר וטוהר מידות. ממשק העבודה עם המתנ"ס היה טוב ומקצועי, מנהל המתנ"ס דייק לאורך השנה, נוהל פנימי לקבל שמות מומלצים רק באמצעות הרווחה.
השיפורים אשר הומלצו בגל הראשון יושמו על פי רלוונטיות בגל השני.

מסקנות גל ראשון:
תוצר של סיכום ממצאי ההתמודדות בגל הראשון (פרמטרים כמותיים) ושל סיכום על פי "נרטיב פתוח" של כול אחד מעובדי האגף כפי שבא לביטוי בישיבת צוות מוביל ושתי ישיבות (הפיצול בגין גודל המנהל להתאמה באולם מתנ"ס) עם כלל עובדי המנהל.

- המדור לא. וותיקים נשא בנטל רב בתק' זו, למרות הניסיון לווסת עומסים והניתוב בפועל של עובדים הסוציאליים נוספים לתגבר את המדור (קהילה, צעירים ועובדים הסוציאליים נוספים למשימות סיוע ספציפיות), יש צורך בניתוב נוסף של כ"א, מודיעין ספציפי לא. וותיקים, עובד מנהלה לסינון פניות חוזרות, ניתוב עובדים הסוציאליים אחרים למענה מקצועי לפניות של מעגל 3 בתחום.
- יש לתת קדימות ועדיפות לטיפול במשאבים טכנולוגיים חסרים במדור א. וותיקים, כגון: סורקים מחשבים.
- ישיבות הצוות (כלל מנהל שאו ישיבות בצוותים קטנים) במהלך התק' התקיימו בזום, יש צורך להקפיד על נוכחות למרות העומסים המאפיינים חירום, להעברת מידע באופן מדויק ולמניעת בדידות מקצועית.

ההמלצות יושמו בתוך המנהל לשירותים חברתיים, על פי הרלוונטיות לגלים הבאים ואף הרשות השתדלה לסייע עם החסרים הטכנולוגיים, בקצב שלה ועל פי יכולות כלכליות נמוכות.

המלצות:
נושא הביקורת פנימה וחוצה בנושא מזון לאוכלוסייה הנו קריטי. סיוע לתושבים, מעבר לתושבים אשר צוינו בטבלת הסיוע (ואשר פורטה פה) של מנהל השירותים חברתיים כפי שדובר, שותף והוסכם בהיערכויות קורונה של הרשת, בעיתית ביותר. באין שקיפות פורמאלית של קריטריונים וללא החלטה ברורה ומוסכמת ואף ללא ידיעה כלל של מנהלת מכלול אוכלוסייה ועובדים הסוציאליים האמונים לטיפול באוכל אזרחית, ישנו כשל ברור בנושא טוהר המידות ברשות.

נספחים:

	אוכלוסייה	טיב סיוע	מגיש הסיוע בתוך מכלול אוכ'	מגיש סיוע מחוץ למכלול
מעגל 1	מסגרת מוסדית חוסים-הוסטל רבדים	בדיקת תקשורת ויישום הוראות משרד הרווחה, הצעת תמיכה וליווי על פי צורך. ליווי ובדיקה בקהילה תיווך	מנהלת מכלול אוכלוסייה	ליווי ופיקוח משרד הרווחה
		וכיסוי נושא החיסונים, תחילת 21		
מעגל 2	מסגרות יום בקהילה, על פי המפורט, תמונת מצב סעיף 5	ליווי והדרכה, פיקוח על עצימות שירות, סגירה ופתיחה בהתאם לחוזר מנכל. ליווי ובדיקה בקהילה תיווך וכיסוי נושא החיסונים, תחילת 21	מנהלת מכלול, עוסים מרכזי נושא(מוגבלויות, א. ותיקים, קהילה)	ליווי ופיקוח משרד הרווחה
מעגל 2	אזרחים ותיקים, בקהילה 258(בתי אבות 50).	מענה תמיכתי יזום, ליווי התמודדות, מתן ערכת הפגה. <u>גל שני ושלישי</u> 50 ערכות הפגת בדידות למוטבים מוכרים(המלצות עוסים) של קרן ידידות	מדור א. ותיקים בסיוע עוס צעירים ומדור קהילה+ תגבור מתנדבים מצוותי מש' לאריזות ערכות הפגה • צוות מרכז יום ללקוחות המרכז	ליווי פיקוח ומשאבים מ. הרווחה, סיוע לוגיסטי מכלול לוגיסטיקה
		גל ראשון : מזון (מנות מצוננות, סל משלים). <u>גל שני ושלישי</u> : המשך סיוע שוטף בכבוד ובידידות(200 שח)עבור 147 מוטבים מומלצים רווחה משרד הרווחה וקופות ידידות 5,300, ויסות תקציבי מנהלת מתוך תקצוב משרד הרווחה בצינור קרו ידידות פעימה 2. תקציב עבור ניצולי שואה 24,801 בתכנית (לשבועיים הקרובים)- תווים מתקציב בני חיל לכ 100א. ותיקים חסרי עורף מש'(לאחר מעקב צמוד אחר קצב חלוקת תווים למאומתים ובהתאמה לקריטריונים משרד	• מעגל השני, מעגל הלקוחות המוכרים למשרד הרווחה והשירותים חברתיים באמצעות המנהל לשירותים חברתיים, על פי נתוני היסוד. •	ליווי ופיקוח ומשאבים תקציביים מ. רווחה, סיוע לוגיסטי : פיקוד העורף &מכלול לוגיסטיקה

		הרווחה ושיקולי רשות)		
		תרופות, תיווך והכוונה, רכישה במקרי הצורך	מדור א. ותיקים. מנהלת תא בריאות	מתנדבים.
		חבילות מזון והגינה (קמחא דפסחא). <u>גל שני ושלישי</u> חבילות מזון על פי צורך בשיקול עוסים.	מדור א. ותיקים בסיוע עו"ס צעירים ומדור קהילה.	משאבים כספיים קרן ידידות, סיוע לוגיסטי: פיקוד העורף &מכלול לוגיסטיקה תורמים: עמותת לתת. משרד רווחה מתקציב בני חיל
מעגל 2	משי וילדים בסיכון, לקוחות עם מוגבלויות, 993 בתי אב	מענה תמיכתי יזום, מיפוי צרכים, ליווי והדרכה	צוותים אזורים+ פונקציונאלים בהובלת מדרצים	
		טיפול שוטף, ועדות חיוניות, קשרים עם מסגרות, ביקורי בית, ליווי משברים לקוחות ועוד..	צוותים איזורים+ עוס לחוק ופונקציונאלים בהובלת מדרצים	בשיתוף גורמים רלוונטיים במשרד ו או בקהילה
		סיוע חומרי בסיסי, קמחא דפסחא מתוגבר, חלוקת מזון למשי ובודדים <u>גל 2 ו 3</u> <u>משרד הרווחה</u> <u>תקציב פיס</u> <u>למשפחות 46,200</u> <u>סיוע דרך ספקים</u> <u>למשי בריהוט בסיסי</u> <u>26,599</u> <u>משרד הרווחה</u> <u>בצינור קרן לידידות</u> <u>פעימה 1 43,000</u> <u>פעימה 2 18,000</u> <u>פעימה 3(עדין</u> <u>בביצוע) 28,900</u>	צוותים איזורים+ פונקציונאלים בהובלת מדרצים	תורמים בגיוס ראש הרשות+ תורמים קבועים+ משרד הרווחה+ מערך לוגיסטי רשות <u>גל 2 ו3 משרד רווחה& הקרן לידידות..</u> <u>ישירות</u> <u>שוברים עבור לקוחות לספקים.</u> <u>משרד הרווחה באמצעות מפעל הפיס+ תורמים</u>

		**חבילות מזון- על פי צורך ושיקול דעת עוסים.		
מעגל 2, 3	חולים מאומתים קורונה(16) ו או בני מש', מבודדים, נתון משתנה, חלקם מוכרים(כאמור מעגל 2) וחלקם לא(מעגל 3).	תמיכה טלפונית, בדיקת צרכים, ליווי וסי גל שני ושלישי תווים בני חיל. (בביצוע) פעימה ראשונה בסכום של 91,850 פעימה 2(טרם הגיעו) 26,300 חבילות מזון על פי צורך על פי שיקול דעת עוסים.	עוסים של המנהל לבקשת מנהלת (על פי עומסים), או עוס אזור	-------- חלוקה המתנס באמצעות רשימות מומלצים עוסים.
מעגל 3	אזרחים ותיקים, אשר אינם מוכרים למנהל לשירותים חברתיים ופנו למוקד רשות, ו או פקער ו או רווחה (כ 1,000 פניות פי ארבע ממספר לקוחות בשגרה, לא כולל פניות חוזרות. גל שני ושלישי פרויקט מגן זהב: בהתאמה למיפוי שעורך משרד הרווחה(קריטריון קבלת קצבאות) ניתן סיוע גם לא. ותיקים אשר אינם מוכרים פעימה ראשונה מיצוי 32,750 פעימה 2(בביצוע) 13,100	בדיקת צרכים בדגש על סיוע במזון ו או תרופות	מדור א. ותיקים בסיוע עוס צעירים ומדור קהילה+ תגבור מתנדבים מצוותי מש' לאריזות ערכות הפגה • ניתוב על פי צורך למרכז יום לקשיש • ניתוב על פי צורך למנהלת תא בריאות	הפניות ממוקד רשות או פקער, ליווי ופיקוח ומשאבים תקציביים מ. רווחה, סיוע לוגיסטי: פיקוד העורף &מכלול לוגיסטיקה גל שני ושלישי: עובדי מדור א. ותיקים
מעגל 3	פניות חדשות בנושא אלימות במש', יותר מפי שניים אלימות(פניות79) בין בני זוג ביחס למרץ-יוני 19(36פניות)	טיפול מקצועי בנושא, תמיכה, ליווי הוצאה למקלט על פי צורך	עובדי מרכז לטיפול באלימות במש' בשיתוף עם עובדי האגף כולו	משטרת ק. שמונה
מעגל 3	32 פניות של משפחות חדשות אשר פנו	כלכלי, בדיקת צורך לפתיחת תיק לקוח על פי הנחיות	עוס אזור+ מדרצים, ושלוחת מודיעין מנהל שירותים חברתיים	פניות באמצעות מוקד 106

	בתקופה זו לבקש סיוע חומרי	המשרד עם ההקלות לתק׳ סיוע ב2 פעימות לתושבים אשר לא היו מוכרים למחלקה לפני 3.20 בהמלצת עוסים, ישירות מקרן ידידות פעימה ראשונה. סיוע ל30 מוטבים פעימה 2(בביצוע)		רשות (לציין כי גם לקוחות האגף פנו גם למוקד לעיתים)
מעגל 3	141 נכים המוכרים לבטלא (ואשר אינם א. ותיקים)	פניה יזומה למיפוי צרכים, הצעת תמיכה וסיוע במזון.	עוסים של המנהל לפי לבקשת מנהלת, על פי עומסים	תורמים סיוע לוגיסטי: פיקוד העורף &מכלול לוגיסטיקה

מערכות מידע ומחשוב - קורונה:

ממצאים:
המחלקה למערכות מידע ומחשוב נחשפה במהלך הקורונה לאתגרים רבים בה המחלקה הייתה צריכה לעמוד. ממצאי הביקורת העלו כי לא קיים בעירית קריית שמונה מנמ"ר במשרה מלאה, אלא מנהל מחשוב המגיע פעם בשבוע בימי שני, כאשר ביתר ימות השבוע הוא עובד במקומות אחרים. לצד מנהל המחשוב עובד נוסף בשירות לאומי אשר ראוי לכל המחמאות ונותן תמיכה טכנית לאגפי ומחלקות העירייה בכל הקשור בחומרה ותוכנה. בנוסף משמש עוזר ראש העיר כממונה אבטחת מידע וסייבר ראשותי .
בנוסף לתפקידו עוזר ראש העיר היה פעיל בתקופת הקורונה גם בתחומים נוספים:

- ייעול תפקוד המוקד העירוני והעברתו ממצב שיגרה למצב חירום. (גיבוי לראש העיר שנעדר עקב בידוד).
- ליווי וסיוע בהקמת מתחמי בדיקות קורונה.
- ליווי, סיוע ואיגום משאבים מכלל קופות החולים להקמת מתחם חיסונים אחוד.
- יצירת קשר עם חולים ומבודדים ודאגה להם ולמחסורם 24/7
- שחרור חסמים מול משרדי הממשלה והשגת תקציבים ייעודים לעבודה השוטפת ולתקופת הקורונה.

מתוקף תפקידו של פאר כממונה אבטחת מידע וסייבר ראשותי מטעם משרד הפנים, בוצעו פעולות רבות לייעול מערכות המחשוב ברשות בשנת 2020 כחלק מתוכנית רב-שנתית. בוצעו פעולות לשיקום ופיתוח מערכות הרשות, אך עדיין נושא המחשוב רחוק מלתת מענה יעיל, נגיש ואפקטיבי לכלל הציבור.
כגון: ביצוע חיבורים מרחוק של עובדי הרשות, שדרוג קווי אינטרנט, שדרוג מערכות ההפעלה לwindows 10, רכישת רישיונות מרוכזת, שדרוג מערכות האופיס 2016לגרסה 2019, שדרוג האנטי וירוס לגרסה חדשה ועדכנית NOT32, מעבר משרת דואר מקומי 2010 למערכת Microsoft office 365 מתקדמת כולל רישיונות office במחשוב הרשות, מערכות שליטה ובקרה מרחוק.
הביקורת מצאה כי רישיונות הפעלה למערכות הזום ניתנה באיחור רב באמצעות אשכול מזרחי ועד קבלת ההרשאות נאלצו מנהלי הרשות לממן פעילות זום מכיסם.

המלצות:

עיבוי ושדרוג מחלקת מחשוב במטרה לייעל את עבודת המערכת ולשדרג את העובדים במערכת הדיגיטציה.

- רישוי מיקרוסופט ותוכנות אחרות במצב מצוין
- הענות מצוינת של העובדים לשינויים שנעשו בכלל מערכות המחשוב
- סיסמאות שמתאימות לתקן אבטחה
- נקודות רשת שאינן מחוברות מנותקות מה- מתג
- חיבור VPN לעובדיו מרחוק -על מנת לא לפגוע בעבודה השוטפת של הרשות
- גבויים כפולים של כלל המידע ברשות
- התקנת אנטי וירוס אוטומטי לכל מחשב שמחובר לדומיין העירוני
- נוהלי כניסת עובד לעירייה
- נוהלי פרישת עובד מהעירייה
- החלפת סיסמאות לכלל עובדי הארגון -לסיסמאות שעומדות בתקן אבטחה
- טיפול אינטנסיבי בשרתים המקומיים
- הגדלת נפח הגבוי של הארגון לענן -כתוצאה מהגדלת הנפח הגבוי בכלל תחנות העבודה.
- בצוע גבוי נוסף בעזרת תוכנת VEAM לשרת מקומי

כחלק מתוכנית הרב שנתית שהוגשה, קיים "חומת אש" רשותית של ספק האינטרנט-אך לא מספיק, יש להטמיע חומת אש לכל תת רשת בעירייה עם חוקים בהתאם לדרישות אבטחה, ובצוע של חלוקה של תתי רשתות VLAN -לפי מחלקות, יש לבצע סגירת חדרים אוטומטית עם קוד כניסה -על מנת למנוע גניבת מידע, כל זאת ועוד נמצאות בתוכנית לבצוע בשנת 2021.
הביקורת לא מצאה רבב בפעילותו של עוזר ראש העיר אשר לדעתה ביצע את עבודתו בצורה מקצועית.

נספחים:

כללי שמירה על אבטחת מידע - בעבודה מרוחקת מהבית לעירייה

1. בחיבור העובד למחשב בעירייה יש לשמור על כללי אבטחת מידע ואין לסור מהם אפילו כמלוא הנימה.
2. לפני ביצוע החיבור המרוחק לעירייה –על העובד לקרוא היטב את הכללים ולחתום שהוא עומד בכל הכללים הנ"ל.
   אחרת לא תהא אפשרות לחברו מהבית לעירייה.
3. במחשב הביתי חייב להיות מותקן אנטי וירוס מעודכן.
4. המלצה של מנמר העירייה –אנטי וירוס ESET בעלות של כ 100 ₪ לשנה -ניתן לרכוש זאת בכל חנות מחשבים-וחוסך המון בעיות ועוגמת נפש.
5. אם יש חיבור WIFI בבית - יש לדאוג לסיסמה חזקה לחיבור ל WIFI הביתי.
   -כלומר סיסמה של 8 תווים לפחות ,4 אותיות 4 ספרות ותו מיוחד, אות גדולה אות קטנה מספרים ותו מיוחד.
   אין להתשמש באחד מהשמות של בני המשפחה בתוך הסיסמה
   אלא באותיות אקראיות.
   דוגמא לסיסמה ל WIFI ביתי Chdkv4892#
   שימו לב שבדוגמא אין שם מוכר בסיסמה ,ובמספרים לא תאריכי לידה,
   וגם תו מיוחד בסוף הסיסמה.ואות גדולה בתחילת הסיסמה.
6. הסיסמה שניתנה לעובד לחיבור המרוחק -לא תשמר במחשב הביתי,ולא בשום נייר ,את הסיסמה יש לשנן ופשוט לזכור אותה .
   גילוי סיסמה זו על ידי גורם מזיק-מהווה פריצה לכל רשת העירייה,
   ולכן החשיבות הגדולה שלא לרשום סיסמה זו בשום מקום.
7. אין להשאיר המחשב הביתי מחובר למחשב בעבודה בזמן שהעובד לא מול המחשב הביתי ,כל התרחקות מהמחשב הביתי מחייבת את העובד לנתק את המחשב הביתי מהעבודה על ידי ביצוע DISCONNECT בתוכנת הפורטי קליינט.
   ובחזרה למחשב הביתי יש להתחבר מחדש.
8. אין להעתיק קבצים מהמחשב הביתי לתוך המחשב בעירייה.במקרה שחייבים להעביר קובץ יש לשלוח אותו במייל בלבד.
9. מתחייב העובד להודיע על כל בעיית אבטחה במחשב הביתי למנמר העירייה-גבריאל מלול

הריני מצהיר בזאת שקראתי והבנתי את כל כללי האבטחה לחיבור מרחוק לעירייה- וביצעתי את כל המטלות הכתובות כאן ועל זאת אני חותם.

פרטי העובד

שם מלא _____ תז _____ טלפון נייד _____

מחלקה_____ _____ חתימה _____

נוהל פתיחת משתמש לעבודה מהבית

1. דרישה ממנהלת הון אנושי – אופירה ציטרון לפתיחת משתמש לעבודה מהבית עם כל פרטי העובד – שם מלא, מחלקה ,טלפון במשרד וטלפון נייד, במייל מסודר למנמר העירייה-עם העתק למנכל העירייה- יורם ביטון , ולעוזר ראש העיר - פאר לרדו - ממונה אבטחת מידע.
2. אישור הגזברית - אישור כספי לפתיחת המשתמש
3. מילוי טופס –נוהל עבודה מהבית על ידי העובד כולל חתימה –הטופס יכיל את כל כללי האבטחה שעל העובד לעמוד בהם בהינתן לו חיבור מרוחק מהבית למחשב בעירייה.
4. הטופס החתום הנ"ל ישלח למנמר העירייה גבריאל מלול –עם העתק לממונה האבטחת מידע מר פאר לרדו.
5. אי עמידה בכללי האבטחה על ידי העובד תגרור בירור משמעתי –וניתוק החיבור מרחוק.
6. מנמר העירייה –גבריאל מלול יצור את החיבור מרחוק לעובד וירענן לו את כל כללי האבטחה בחיבור מרחוק.
7. פעם ברבעון מנמר העירייה ישלח רשימה מסודרת של כל החיבורים מרחוק שקיימים בעירייה-
   למנהלת הון אנושי – אופירה ציטרון, ולממונה אבטחה –פאר לרדו
8. באחריות מנהלת הון אנושי לדווח למנמר העירייה –על הפסקת העבודה של עובד בעירייה –שקיים לו חיבור מרוחק מהבית.
9. בעקבות הודעה על הפסקת העבודה של עובד –מנמר העירייה ינתק את החיבור המרוחק מהבית של העובד הנ"ל.

פעולת המחלקה המשפטית בתקופת הקורונה

כוח אדם במחלקה המשפטית :
המחלקה המשפטית מונה 4 עובדים -
אריאל בר-יוסף, עו"ד - יועץ משפטי.
דורית שטרית, עו"ד - תובעת עירונית, ועוזרת ליועץ המשפטי.
אילן לב, עו"ד - צוער, ועוזרת ליועץ המשפטי בתחום המכרזים.
גב' ענבל ברק - מזכירת המחלקה.

בתקופה שבה פעלה העירייה בכוח אדם בהיקף מוגבל, צומצמה במידת מה, גם פעילות המח' המשפטית -
היועץ המשפטי עו"ד אריאל בר יוסף - עבד במשרד.
עו"ד דורית שטרית, התובעת העירונית - עבדה במשרד וגם מהבית.
עו"ד אילן לב, צוער במחלקה - עבד במשרד וגם מהבית.
ענבל ברק, מזכירת המחלקה - לא עבדה. בתקופת החזרה לעבודה עבדה תקופה מהבית.
מזכירת המחלקה שהתה בחל"ת;

א. תפקוד המחלקה בתקופת הקורונה

1. בדיקה של תקנות, למידה והנחייה של הפקחים.
2. ישיבות יומיות צוות קורונה - פרונטלי ובזום.
3. הדרכת פקחים - ריענון ותיקון התקנות.
4. סיור בעסקים בשיתוף השיטור העירוני ומשטרת ישראל בנושא התו הסגול ועטית מסיכה.
5. הכנסת העבירות המנהליות למסופון ועדכון ע"פ תיקון התקנות לשעת חירום.
6. הדפסת פנקסים - קנסות מנהליים.
7. הכנת טופס ערעור מכוון על קנסות מנהליים באתר האינטרנט של העירייה.
8. הדרכת פקחים בעניין עבירות מנהליות.
9. הכוונה של עוזר מנכ"ל, יוסי אלגריסי, לגבי תיחום וסגירת גני משחקים ע"י סרט סימון ושילוט.
10. סיוע שוטף ויומיומי לשיטור העירוני ורישוי העסקים.
11. קבלת פרטים לגבי תרומות, הכנת חוות דעת לוועדת התרומות, ופרוטוקולים.

ב. חוות דעת ויעוץ להנהלת העיר בזמן משבר

1. מצגת אכיפה מנהלית - נגיף הקורונה - הדרכה - מסוף חודש מרץ 2020.
2. הנחיות ומידע לצוות המקצועי - תקנות מיום 25.4.20 ויום 5.5.20.
3. הבהרות בקשר לסמכויות מפקחים ולמתן קנסות מנהליים לעסקים ולהפרת התו הסגול - מיום 6.7.20 ומיום 14.7.20 .
4. מדיניות אכיפת עבירת אי עטית מסיכה ע"י פקחי רשות מקומית המנחה את הרשויות לפעול ע"פ מדיניות האכיפה של המשטרה (פורסם האתר האינטרנט של העירייה).
5. אמות מידה לפעולת התביעה - ערעורים - עבירות מנהליות תקנות לשעת חירום (פורסם באתר האינטרנט של העירייה).
6. תקנות הקורונה שנכנסו לתוקף ביום 11.8.20.
7. מגבלות ההתקהלות והתפוסה המרבית המותרת.

ג. מדיניות אכיפת חנייה בתקופת הקורונה

מתאריך 14.3.20 עד ליום 1.5.20 ניתן היה להחנות ברחבי העיר ללא תשלום. התבצעה אכיפה רק על עבירות תקנות התעבורה (איסורי חנייה) - חנייה באדום לבן, בחניית נכים ובחנייה המסכנת את שלום הציבור (מצ"ב פרסום פייסבוק).

ד. מדיניות אכיפה והנחיות היועמ"ש לפיקוח העירוני, וגם לאגף תעשיה ורישוי עסקים

1. מצגת אכיפה מנהלית - נגיף הקורונה - הדרכה - מסוף חודש מרץ 2020.
2. הנחיות ומידע לצוות המקצועי - תקנות מיום 25.4.20 ויום 5.5.20.
3. הבהרות בקשר לסמכויות מפקחים ולמתן קנסות מנהליים לעסקים ולהפרת התו הסגול - מיום 6.7.20 ומיום 14.7.20 .
4. מדיניות אכיפת עבירת אי עטית מסיכה ע"י פקחי רשות מקומית.
5. תקנות הקורונה שנכנסו לתוקף ביום 11.8.20.
6. מגבלות ההתקהלות והתפוסה המרבית המותרת.
7. התראה בגין אי הגשת הצהרה לרשות.
8. דו"ח בדיקת עמידת חנויות ועסקים בהצהרה.
9. הדרכת פקחים בעניין התו הסגול אכיפה.
10. מדיניות אכיפת עבירת אי עטית מסיכה ע"י פקחי רשות מקומית המנחה את הרשויות לפעול ע"פ מדיניות האכיפה של המשטרה (פורסם האתר האינטרנט של העירייה).
11. הסמכת פקחים ע"י התובעת ומשטרת ישראל לאכיפת מסיכה במרחב הציבורי.
12. תדריך אכיפה (כולל נספחים).

☜ עפ"י בדיקה בנתוני המערכת ניתנו 64 דוחות קורונה מתחילת התקופה ועד היום (מצ"ב דו"ח).

בכבוד רב ובברכה,
אריאל בר יוסף, עו"ד
יועץ משפטי לעירייה

נספחים:

1. טבלת עבירות (מסופון).
2. מצגת אכיפה מנהלית - נגיף הקורונה - הדרכה - מסוף חודש מרץ 2020.
3. הנחיות ומידע לצוות המקצועי - תקנות מיום 25.4.20.
4. הנחיות ומידע לצוות המקצועי - תקנות מיום 5.5.20.
5. הבהרות בקשר לסמכויות מפקחים ולמתן קנסות מנהליים לעסקים ולהפרת התו הסגול - מיום 6.7.20.
6. הבהרות בקשר לסמכויות מפקחים ולמתן קנסות מנהליים לעסקים ולהפרת התו הסגול - מיום 14.7.20 .
7. מדיניות אכיפת עבירת אי עטית מסיכה ע"י פקחי רשות מקומית המנחה את הרשויות לפעול ע"פ מדיניות האכיפה של המשטרה (פורסם האתר האינטרנט של העירייה).
8. אמות מידה לפעולת התביעה - ערעורים - עבירות מנהליות תקנות לשעת חירום (פורסם באתר האינטרנט של העירייה).
9. תקנות הקורונה שנכנסו לתוקף ביום 11.8.20.
10. מגבלות ההתקהלות והתפוסה המרבית המותרת.
11. התראה בגין אי הגשת הצהרה לרשות.
12. דו"ח בדיקת עמידת חנויות ועסקים בהצהרה.
13. דו"ח לפי סעיפי עבירה (קורונה).
14. תדריך אכיפה (כולל נספחים).

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

צו בריאות העם (נגיף הקורונה החדש) (בידוד בית והוראות שונות) (הוראת שעה), תש"ף- 2020

שר הבריאות מתוקף סמכותו על פי פקודת בריאות העם הכריז כי המחלה הנגרמת ע"י נגיף הקורונה היא מחלה מדבקת מסוכנת וכי קיימת בעטיה סכנה חמורה לבריאות הציבור.

- ארגון הבריאות העולמי הכריז על המחלה כמגפה כלל עולמית.
- בשלב זה משרד הבריאות הישראלי פועל על מנת למנוע את התפשטות הנגיף בארץ, וזאת נוכח הסכנה לבריאות הציבור שיוצר הנגיף.
- בשל התפשטות הנגיף הוחלט כי יש לנקוט באמצעי של בידוד כדי למנוע ככל הניתן הדבקה בנגיף והתפשטותו בארץ.
- מטרתו של הצו למנוע הדבקה בנגיף והתפשטותו בישראל על ידי קביעת חובת בידוד למי שבא במגע עם חולה קורנה מאומת.
- על מנת לאכוף את הצו פרסמה מדינת ישראל ביום 19/03/15 תקנות אכיפה.

תקנות שעת חירום (אכיפת צו בריאות העם (נגיף הקורונה החדש) (בידוד בית והוראות שונות))

בהתאם להוראות שנקבעו בצו ולאור הסכנה המיידית העלולה להיגרם מהפרת הוראות הצו, לרבות התפשטות אפשרית של הנגיף והדבקה המונית, הותקנו תקנות שעת חירום המאפשרות את הסמכת שוטרי משטרת ישראל, פקחי משרד הבריאות, עובדי הרשות המקומית לצורך אכיפת הצו באמצעות הטלת קנסות מנהליים.

סעיף 7 לתקנות קובע מיהו הגורם המוסמך להטלת קנס מנהלי- הגורם המוסמך להטיל קנס מנהלי לפי תקנות שעת חירום אלה (להלן – הגורם המוסמך), הוא כל אחד מאלה:

(1)שוטר;

(2)מפקח שהוא עובד מדינה ונתונות לו סמכויות פיקוח על פי כל דין;

(3)עובד רשות מקומית שהוסמך לפי סעיף 5(ב) לחוק העבירות המינהליות;

(4)פקח עירוני, לרבות פקח מסייע, שהוסמכו בהתאם לחוק לייעול האכיפה והפיקוח העירוניים ברשויות המקומיות (הוראת שעה), התשע"א-2011.

קנס מנהלי

עבירה מנהלית היא עבירה על הוראה שנקבעה בחוקים המנויים בתופסת הראשונה או בתקנות שהותקנו לפיו המנויים בחוק "העבירות המנהליות".

- סעיף 8(א) לחוק העבירות המנהליות קובע כי קנס מנהלי יוטל על ידי מפקח אשר היה לו יסוד סביר להניח כי אדם עבר עבירה שדינה קנס מנהלי קצוב [קנס מנהלי קצוב- קנס בעל ערך כספי קבוע כפי שנקבע בתקנות]
- הטלת קנס מנהלי תיעשה על גבי הטופס המתאים.
- ניתן להטיל קנס מנהלי גם בגין
- עבירה חוזרת- כאשר הנאשם חוזר על אותה עבירה במהלך שלוש שנים מאז הורשע (סעיף (ג) לחוק העבירות המנהליות)
- עבירה נמשכת- כאשר העבירה נמשכת גם לאחר שחלף המועד שנקבע בהתראה (סעיף 8(ב)19 לחוק העבירות המנהליות)
- הנאשם לאחר שקיבל את הקנס זכאי בתוך 30 יום:
- לבקש להישפט על העבירה
- להגיש לתובע העירוני בקשה לביטול הקנס. ▪ המצאה כחוק- מסירה אישית או משלוח בדואר רשום ▪ ביקש הנאשם להישפט, יגיש נגדו התובע כתב אישום ▪ לא ביקש אדם להישפט ולא שילם את הקנס במועד, יחולו על חובו הוראות פקודת המיסים (גביה) לרבות הפרשי הצמדה ותוספות פיגורים.

החוק לפיו נקבעת העבירה	הסעיף בחוק	מהות העבירה המנהלית	גובה סכום הקנס בש"ח	סמכות
צו בריאות העם (נגיף הקורונה החדש) (בידוד בית והוראות שונות) (הוראת שעה), תש"ף-2020	2(ד)	אדם המצוי בבידוד לא יצא ממקום הבידוד אלא באישור של רופא מחוזי, ראש השירות או המנהל ובהתאם לתנאי האישור.	5,000	➢ שוטר ➢ מפקח מוסמך ➢ עובד רשות מקומית שהוסמך ➢ פקח עירוני, לרבות פקח מסייע, שהוסמכו בהתאם לחוק לייעול האכיפה
	3	(א) **על אדם המצוי בבידוד לדווח למשרד הבריאות על קיום הוראות צו זה**, ובכלל זה מקום מגוריו, מועד הגעתו לישראל כאמור בסעיף 2(ג) או מועד המגע האחרון עם חולה, לפי העניין, ותקופת הבידוד. (ב) חזר שאין לו מקום מגורים קבוע בישראל, ידווח למשרד הבריאות עם הגעתו לישראל או עם פרסום צו זה, לפי המוקדם מביניהם, על מקום שהייתו בתקופת הבידוד. (ג) דיווח או פנייה למשרד הבריאות לפי צו זה יהיה באופן שיפרסם המשרד מזמן לזמן.	3,000	➢ שוטר ➢ מפקח מוסמך ➢ עובד רשות מקומית שהוסמך ➢ פקח עירוני, לרבות פקח מסייע, שהוסמכו בהתאם לחוק לייעול האכיפה
תקנות שעת חירום (אכיפת צו בריאות העם (נגיף הקורונה החדש) (בידוד בית והוראות שונות) (הוראת שעה))	2 (ב)	סירוב להוראות שוטר- שוטר רשאי להורות על התפזרות של התקהלות או התכנסות בין-לאומית שנעשית בניגוד לסעיף 3א לצו בריאות העם;	5,000	משטרה בלבד

סמכויות נלוות

עפ"י סעיף 8 לתקנות-

לצורך הטלת קנס מינהלי מכוח תקנות שעת חירום אלה יהיה רשאי הגורם המוסמך:

➢ לדרוש מכל אדם למסור לו את שמו ומענו ולהציג לפניו תעודת זהות או תעודת רשמית אחרת המזהה אותו.

➢ לדרוש מכל אדם הנוגע בדבר למסור לו כל ידיעה או מסמך שיש בהם כדי להבטיח או להקל את ביצוען של תקנות שעת חירום אלה.

➢ להיכנס למקום, לרבות למקום המשמש למגורים.

❖ אין בסמכויות הגורם המוסמך לפי תקנה זו כדי לגרוע מהסמכויות שניתנו לו לפי כל דין.

האכיפה בשטח

✓ הסתמכות על ראיות/ מידע רשמי ממקור רשמי (משרד הבריאות/ משטרה)

✓ תיעוד הראיות/ המידע

✓ תיעוד ביצוע העבירה

✓ תרשומות של דוח פעולה מפורט המפרט כל פרט

✓ זיהו מבצע העבירה + תיעוד הזיהוי ✓ הנפקת הדו"ח המנהלי

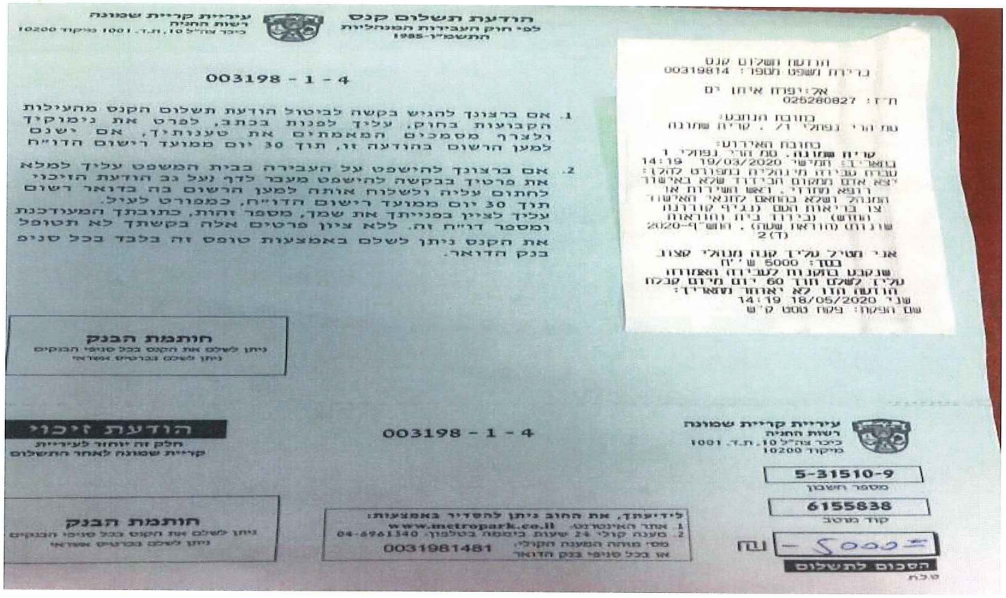
✓ עבירות: ❖ הפרת חובת בידוד- מספר עבירה במסופון- 370

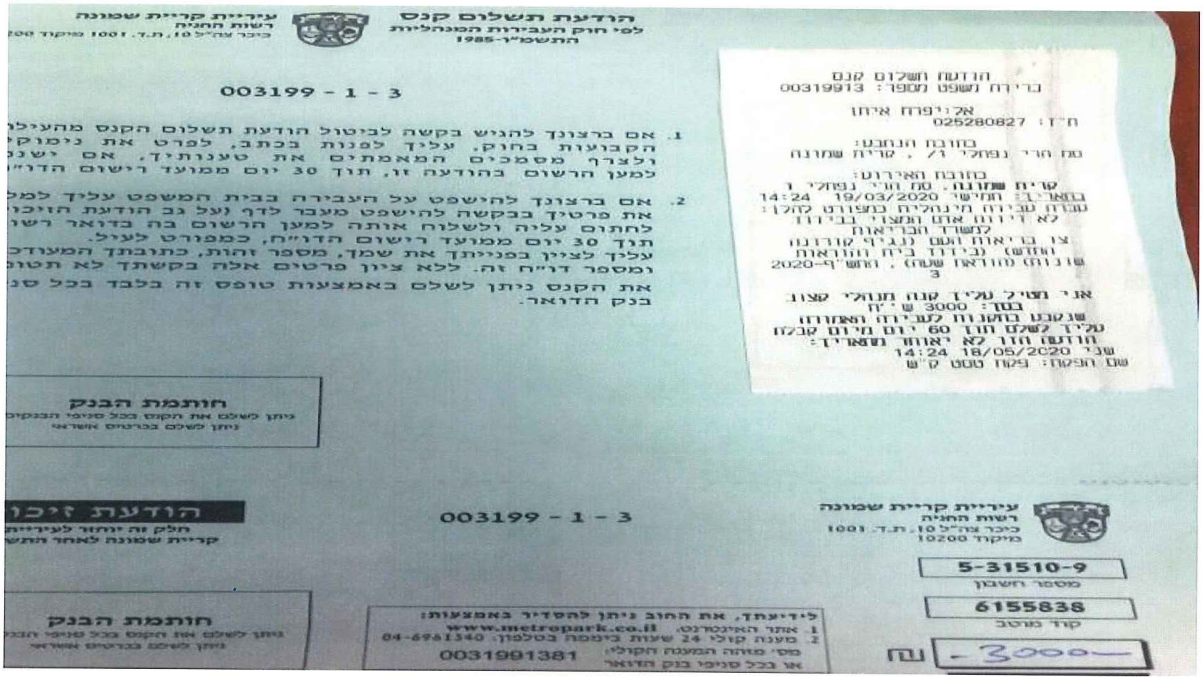
"יצא אדם המצוי בבידוד ממקום הבידוד שלא באישור של רופא מחוזי, ראש השירות או המנהל או שלא בהתאם לתנאי האישור"

❖ אי חובת דיווח- מספר עבירה במסופון- 371

"לא דיווח אדם המצוי בבידוד למשרד הבריאות על קיום הוראות צו זה, ובכלל זה מקום מגוריו, מועד הגעתו לישראל כאמור בסעיף 2(ג) או מועד המגע האחרון עם חולה, לפי העניין, ותקופת הבידוד."

✓ יש לשים לב כי הדו"ח הינו דוח מנהלי בתבנית של קנס מנהלי





יש לפעול במקצועית בהתאם ועפ"י החקיקה.

האכיפה נועדה לשמור על שלום ובריאות הציבור יחד עם זאת

שימרו על עצמכם תוך שמירת כל הכללים וההנחיות.

בכל שאלה או סוגיה אני זמינה עבורכם

עו"ד דורית שטרית, תובעת עירונית, עיריית קריית שמונה

050-8675211

המחלקה המשפטית עיריית קריית שמונה
קורונה- הנחיות ומידע לצוות מקצועי
תקנות מיום 25.4.20

עסקים שפעילותם עדיין אסורה לחלוטין:

- **שווקים** (למעט שוק סיטונאי) **וקניונים** (למעט מקום מכירת מזון, בית מרקחת וחנות שעיקר עיסוקה מכירת מוצרי היגיינה)
- **מקומות בילוי תרבות ופנאי:** דיסקוטק, בר, פאב, אולם אירועים, מכון כושר, בריכת שחיה, פארק מים, גן חיות, ספארי, פינה חי, בית מרחץ, בית קולנוע, תיאטרון, ספריה, מוזאון ומוסד תרבות אחר, פארק שעשועים, לונה פארק, גני שעשועים ומתקני שעשועים, עסק לטיפול לא רפואי בגוף האדם, לרבות טיפולי רפואה אלטרנטיבית, מקום לעריכת מופעים וירידים, כלי שייט ציבורי, רכבל, שמורת טבע, גן לאומי, אתר מורשת ומקום שישמש אטרקציה תיירותית.

חריג: הפעלת גן חיות/ספארי/גן לאומי לצורך טיפול בבעלי מוגבלויות מותרת בתנאים הבאים:

א. הפעילות מתקיימת במקום פתוח.
ב. הפעילות מאורגנת ע"י משרד הרווחה או מחלקת הרווחה של הרשות או אירגון העוסק בקידום זכויות בעלי מוגבלויות.
ג. הפעילות מתבצעת בהתאם להוראות משרד הבריאות (סעיף כל.)

אכיפה – פקחי שיטור עירוני בלבד

תנאים להפעלת עסקי מסחר מקבלי קהל (למעט בתי מרקחת וחניות לממכר מזון:)

- **חובה להגיש לפני פתיחת העסק תצהיר חתום לרשות בדבר עמידה בתנאים שלהלן:**

א. מדידת חום ותשאול לכל באי העסק (שיעול? חום? מגע עם חולה)? – לקוחות/עובדים.
ב. שיבוץ קבוצות עובדים במשמרות נפרדות
ג. מיגוי אתראי קורונה
ד. הקפדה על כללי הגיינה – לרבות חיטוי משטחים וחיטוי מחיצה) ה. התקנת מחיצה למניעת העברת רסס בין המוכר ללקוח
ו. **כלל האפשר - שמירת מרחק 2 מ' ומניעת צפיפות והתקהלות בכניסה**
ז. **סימון מקומות עמידה בקופות**
ח. **חובה – ויסות כניסת מבקרים:** עסק קטן מ100- מ"ר ← 2 לקוחות לקופה. עסק גדול מ100- מ"ר ← 4 לקופה.

- **העובדים יענו מסכות**
- **הקצאת ציוד אישי קבוע לכל עובד (מקלדת, עכבר וכד)' וחיטוי ציוד המשמש מספר עובדים**
- **חובה – הקפדה על כללי חבישת מסכה (צו בריאות העם:)**

א. אין כניסה לעסק ללא מסכה.
ב. אסור לתת שירות לאדם ללא מסכה.

- **שילוט חובה –**

א. שילוט בכניסה בדבר חובת חבישת מסכה.
ב. שילוט במקום בולט – לעניין חובת שמירה על מרחק ומספר הלקוחות המותר בעסק (חלק מתנאי התצהיר.)

אכיפה – פקחי שיטור עירוני + רע"פ

א.

תנאים להפעלת עסקי מזון והסעדה:

- אסור לבעל העסק לאפשר ישיבה במקום, ואסור שיהיו במקום מקומות ישיבה
- מותר איסוף עצמי (טייק אווי) או משלוחים
- חובה – מחיצה בדלפק העסק למניעת רסס בין המוכר ללקוח
- ככל האפשר– שיבוץ קבוצות עובדים במשמרות נפרדות
- ככל האפשר – הקפדה על מרחק 2 מ' בין הנוכחים במקום העסק וסימון מקום עמידה בקופה
- חובה – הקפדה על כללי היגיינה לרבות חיטוי משטחים
- חובה – חבישת מסכה וכפפות על ידי העובדים
- חובה – ויסות כניסת מבקרים: עסק קטן מ100- מ"ר ← 2 לקוחות לקופה. עסק גדול מ100- מ"ר ← 4 לקופה.
- חובה – הקפדה על כללי חבישת מסכה (צו בריאות העם):
  ג. אין כניסה לעסק ללא מסכה.
  ד. שילוט בכניסה בדבר חובת חבישת מסכה.
  ה. אסור לתת שירות לאדם ללא מסכה.

אכיפה – פקחי שיטור עירוני + רע"ס

כללים להפעלת עסקים לממכר מוצרים חיוניים - מכולת/סופרמרקט, בית מרקחת, חנות אופטיקה, חנות שעיקר עיסוקה מכירת מוצרי היגיינה ומעבדה לתיקון מוצרי תקשורת ומחשבים:

- ככל האפשר – הקפדה על מרחק 2 מ' בין הנוכחים במקום העסק וסימון מקום עמידה בקופה
- ויסות כניסת מבקרים למניעת צפיפות – לא יותר מ4- לקוחות לקופה פעילה.
- מדידת חום ותשאול לכל באי העסק (שיעול? חום? מגע עם חולה)? – לקוחות/עובדים.
- חובה – חבישת מסכה על ידי העובדים (צו בריאות העם, בידוד בית והוראות שונות)
- חובה – הקפדה על כללי חבישת מסכה (צו בריאות העם, בידוד בית והוראות שונות:)
  א. אין כניסה לעסק ללא מסכה.
  ב. שילוט בכניסה בדבר חובת חבישת מסכה.
  ג. אסור לתת שירות לאדם ללא מסכה.

אכיפה – פקחי שיטור עירוני + רע"ס

תנאים להפעלת עסקים בתחום טיפולי אסתטיקה ויופי (מספרות, קוסמטיקאיות, טיפולי לייזר וכו:)

- חובה להגיש תצהיר לרשות בדבר עמידה בתנאים לפני פתיחת העסק.
- מדידת חום ותשאול לכל באי העסק (שיעול? חום? מגע עם חולה)? – לקוחות/עובדים.
- שיבוץ קבוצות עובדים במשמרות נפרדות
- הקפדה על כללי היגיינה לרבות חיטוי משטחים ובנוסף – חיטוי כלים, חיטוי ציוד וכיסא/מיטת טיפול בין לקוח ללקוח וכן, כיבוס מגבות וחלוקים בין לקוח ללקוח.
- המטפל ישתמש בכפפות בזמן הטיפול ויחליף אותן בין לקוח ללקוח.
- המטפל יעטה מגן פנים המכסה את העניים, בנוסף למסכת פה ואף הרגילה.
- ישמר מרחק של 2 מטרים בין השוהים במקום.
- חובה – הקפדה על כללי חבישת מסכה:
  א. אין כניסה לעסק ללא מסכה.
  ב. אסור לתת שירות לאדם ללא מסכה.

אכיפה – סמכויות הרשות

העבירה	מקור הסמכות	סכום הקנס
הפעלת מקום או עסק שפתיחתו לקהל אסורה לחלוטין כגון קניונים ומקומות בילוי ופנאי(דיסקוטק, בר, פאב, אולם אירועים, מכון כושר, בריכת שחיה, פארק מים, גן חיות, ספארי, פינת חי, בית מרחץ, בית קולנוע, תיאטרון, ספריה, מוזאון ומוסד תרבות אחר. פארק שעשועים, לונה פארק, גני שעשועים ומתקני שעשועים, עסק לטיפול לא רפואי בגוף האדם, לרבות טיפולי רפואה אלטרנטיבית. מקום לעריכת מופעים וירידים, כלי שייט ציבורי, רכבל, שמורת טבע, גן לאומי, אתר מורשת ומקום שיש בו אטרקציה תיירותית). חריג: הפעלת גן חיות/ספארי/גן לאומי לצורך טיפול בבעלי מוגבלויות מותרת בתנאים הבאים: א. הפעילות מתקיימת במקום פתוח. ב. הפעילות מאורגנת ע"י משרד הרווחה או מחלקת רווחה של הרשות או אירגון העוסק בקידום זכויות בעלי מוגבלויות. ג. הפעילות מתבצעת בהתאם להוראות משרד הבריאות (סעיף 5ל.) אם מדובר בעסק טעון רישיון – יוטל הקנס על בעל הרישיון	תקנה 5(א) לתקנות הגבלת פעילות	5000 ₪
שהייה במקום ציבורי אסור– גן ציבורי – במרחק למעלה מ100- מ' ממקום המגורים/השהייה הקבוע חוף ים - במרחק למעלה מ100- מ' ממקום המגורים/השהייה הקבוע גן שעשועים – מתקני שעשועים אסורים לשימוש ועסק הפועל בקניון (למעט מכירת מזון, בית מרקחת וכדומה) סמכות הטלת קנס על מחזיק עסק או מפעילו בלבד, בגין על כל אחת מההפרות הבאות: 1(הכנסתאדם למבנה שאינו חובש מסיכה, אלא אם הוא פטור מכך (תחת גיל 6 או מוגבל;) 2(מתן שירות לאדם שאינו חובש מסיכה, אלא אם הוא פטור מכך(תחת גיל 6 או מוגבל;) סמכות זו נתונה גם למפקח רישוי עסקים 3(אי תליית מודעות במקום בולט לעין במקום, לרבות בכניסה אליו, בדבר חובת חבישת מסיכה במקום.	תקנה 2א לתקנות הגבלת פעילות סעיף 3ה לצו 3(-)1()1ג(בריאות העם (נגיף הקורונה החדש) (בידוד בית והוראות שונות))הוראת שעה.) התש"ף- 2020	500 ₪ 1000 ₪
בית אוכל המאפשר ישיבה במקום העסק סמכות זו נתונה גם למפקח רישוי עסקים המפעיל עסק מסחרי (למעט בית אוכל, בית מרקחת וכיוצ') מבלי לקיים אחד מן התנאים הבאים: א. מסירת הצהרה לרשות ב. הצבת מחיצה ג. סימון מקומות עמידה ד. הצבת שילוט – שמירת מרחק ה. ויסות והגבלת מספר נכנסים ~~אם מדובר בעסק טעון רישיון – יוטל הקנס על בעל הרישיון~~ סמכות זו נתונה גם למפקח רישוי עסקים	בניגוד לתקנה 5(ב)1()א(לתקנות הגבלת פעילות תקנה 6(7)	2000 ₪ 2000 ₪
המפעיל עסק יופי/קוסמטיקה/מספרה מבלי לקיים אחד מן התנאים הבאים: א. מסירת תצהיר לרשות ב. וידא כי המטפל עוטה מסכה + מגן פנים+ כפפות ג. ויסות והגבלת נכנסים אם מדובר בעסק טעון רישיון – יוטל הקנס על בעל הרישיון סמכות זו נתונה גם למפקח רישוי עסקים	תקנה 6(8) לתקנות הגבלת פעילות	2000 ₪

מיהו הגורם המוסמך ברשות לפקח על התנאים בחנות או בעסק:

בהתאם לתקנות נקבע כי על "גורם מוסמך" ברשות המקומית לקיים פיקוח על עמידת החנות או העסק בתנאים שנקבעו לפתיחתו לפי תקנה 5 (2א) לתקנות מיום קבלת ההצהרה ברשות המקומית.

גורם מוסמך לעניין זה בהתאם לתקנות, הינו:

- עובד רשות מקומית שהוסמך לפי סעיף 5 (ב) לחוק העבירות המינהליות;
- פקח עירוני, לרבות פקח מסייע, שהוסמכו בהתאם לחוק לייעול האכיפה והפיקוח העירוניים ברשויות המקומיות (הוראת שעה), התשע"א – 2011.
- שימו לב, כי רק מפקחים כאמור הינם מהווים גורם מוסמך לצורך התקנות. גורמים אחרים ברשות המקומית אינם מוסמכים לקיים פיקוח כאמור, לרבות פקחים שהוסמכו לעניין חוקים אחרים.

סמכויות נלוות לצורך ביצוע אכיפה:

- דרישה מכל אדם למסור את שמו ומענו ולהציג תעודת זהות או תעודה רשמית אחרת המזהה אותו;
- דרישה מכל אדם הנוגע בדבר למסור לו כל ידיעה או מסמך שיש בהם כדי להבטיח או להקל את ביצוען של תקנות שעת חירום אלה;
- כניסה למקום, לרבות למקום המשמש למגורים.

הנחיות נוספות:

- יש לערוך דו"ח פעולה המפרט את נסיבות האירוע
- ככלל, אין להטיל קנס על קטין
- יש למסור את הדו"ח לידיו של הנקנס. סרב הנקנס לקבל לידיו את הדו"ח, ישאיר המפקח העירוני את הדו"ח במקום ויודיע לנקנס כי בכך נמסר לו הדו"ח והליכי הגבייה יימשכו. **חריג:** כאשר הקנס נמסר לאחראי על המקום ולא לבעל העסק, יש לשלוח את הודעות תשלום הקנס בדואר רשום לבעלים של המקום, בנוסף למסירה ביד במקום העסק.

דוגמאות להגבלות שאינן בסמכות האכיפה של הרשות – במקרים מתאימים ניתן לערב משטרה:

- התקהלות, הגבלת יציאה מהבית, חובת בידוד ודיווח
- תפילה – מותר רק עד 500 מ' מהבית. עד 19 איש ובמרחקים של 2 מ.'
- חתונה – מותר עד 19 איש במקום פתוח ובשמירת מרחק 2 מ'
- הגבלת תחבורה ציבורית
- הלוויה – מותר עד 20 איש
- ברית מילה – מותר עד 10 איש

בברכה,
עו"ד דורית שטרית
ע.יועמ"ש ותובעת עירונית

עיריית קריית שמונה

לשכת היועץ המשפטי

6.7.20

הבהרות בקשר לסמכויות מפקחים ולמתן קנסות מנהליים לעסקים ולהפרת התו הסגול

העבירה המנהלית	קוד מסופון	הוראה חוקית	הקנס	הערות
הפרת חובת דיווח למשרד הבריאות על הבידוד		תקנה 1 לתקש"ח אכיפה לעניין סעיף 3 לצו בריאות העם	3,000 ₪	אין לאכוף(אין מנגנון תיאום)
הפרת חובת מחזיק או מפעיל מקום הפתוח לציבור להכניס למקום מי שאינו עוטה מסכה	162	תקנה 1 לתקש"ח אכיפה לעניין סעיף 3ה(ג1)(1) עד (3) לצו בריאות העם.	1,000 ₪	חובת מסיכות בעסק
הפרת חובת מחזיק או מפעיל מקום הפתוח לציבור לתת שירות במקום למי שאינו עוטה מסכה או העדר שילוט בדבר חובת עטיית מסכה	165	תקנה 1 לתקש"ח אכיפה לעניין סעיף 3ה(ג1)(1) עד (3) לצו בריאות העם.	1,000 ₪	חובת מסיכות בעסק
הפרת חובת מחזיק או מפעיל מקום הפתוח לציבור לשים שילוט בדבר עטית מסכה	168	תקנה 1 לתקש"ח אכיפה לעניין סעיף 3ה(ג1)(1) עד (3) לצו בריאות העם.	1,000 ₪	חובת שילוט בקשר למסכות בעסק
הפעלת מקום או עסק אסור בהפעלה: דיסקוטק, פארק מים, בית מרחץ, פארק שעשועים, לונה פארק, מתקני שעשועים, או מקום או עסק המקיים יריד.	159	תקנה 6(1) + 5א' לתקש"ח הגבלת פעילות	5,000 ₪	מקומות שאסור להפעיל אותם
שהייה במקום אסור: מתקן שעשועים המצוי בשטח ציבורי, או מקום או עסק שפעילותו אסורה לפי תקנה (5א).	160	תקנה 2א ותקנה 6(3) לתקש"ח הגבלת פעילות	500 ₪	עבירה מאוד בעייתית לאכיפה
הפעלת בית אוכל או פאב בניגוד בדרך של ישיבת לקוחות במקום שאסור, לא הוגשה הצהרה, לא קבע או יישם מנגנון להגבלת מספר הנכנסים למקום, לא סומנו בעסק מקומות לעמידה או לא הוצב שלט לעניין שמירת מרחק של 2 מטר . תוך הגבלת קהל בפאב או בבר של עד 50 אנשים.	171	תקנה 6(6) לתקש"ח הגבלת פעילות	2,000 ₪	
הפעלת חנות בניגוד לתקנות: לא הוגשה הצהרה, לא קיימת מחיצה, לא סומנו חנות מקומות עמידה או שילוט על שמירת מרחק של 2 מטר, לא נקבע או מיושם מנגון להגבלת מספר הנכנסים למקום שהוא 51 אנשים.	172	תקנה 6(7) לתקש"ח הגבלת פעילות	2,000 ₪	

הפעלת מספרה / עסק לטיפול יופי וקוסמטיקה / פדיקור ומניקור / הסרת שיער בלייזר בניגוד לתקנות: לא הוגשה הצהרה, המטפל לא עוטה מסכה או מגן פנים או כפפות, לא נקבע או מיושם מנגנון להגבלת מספר הנכנסים למקום שהוא 51 אנשים, ללא הגבלת ריחוק של 2 מטר.	173	תקנה 6(8) לתקש"ח הגבלת פעילות	2,000 ₪	
הפעלת קניון בניגוד לתקנות: ללא מנגנון ויסות מספר הלקוחות הנכנסים, ללא הצבת שלט לעניין מספר הלקוחות המותר, ללא אזור עמידה וסימון של 2 מטר, לא הוצב שילוט לעניין שמירת מרחק, הגבלה של 2 אנשים בכניסה לכל מעלית ולעניין איסור אכילה.		תקנה 6(9) לתקש"ח הגבלת פעילות	5,000 ₪	
הפעלת מכון כושר בניגוד לתקנות: לא הוגשה הצהרה, לא הוגבלו מספר הנכסים, לא סומנו מקומות עמידה, לא הוצב שילוט שמירת מרחק, לא הותקנו מחיצות, לא מונה ממונה קורונה, לא הוצבו חומר ניקוי.		תקנה 6(13) לתקש"ח הגבלת פעילות	2,000 ₪	
הפעלת בריכת שחייה בניגוד לתקנות: לא הוגשה הצהרה, לא הוגבלו מספר הנכסים, לא סומנו מקומות עמידה, לא הוצב שילוט שמירת מרחק, לא הותקנו מחיצות, לא מונה ממונה קורונה, לא הוצבו חומר ניקוי.		תקנה 6(14) לתקש"ח הגבלת פעילות	2,000 ₪	
הפעלת אטרקציה תיירותית בניגוד לתקנות.		תקנה 6(15) לתקש"ח הגבלת פעילות	2,000 ₪	
הפעלת אולם שמחות או גן אירועים או עסק שמקיים אירועים בניגוד לתקנות: בהגבלה עד 50 אנשים.		תקנה 6(16) לתקש"ח הגבלת פעילות	5,000 ₪	
המפעיל מקום תרבות, בעצמו או באמצעות אחר, המקיים פעילות תרבות שבה מספר האנשים עולה על מספר האנשים המותר או שהצפייה בה אינה בהושבת הצופים במקומות מסומנים, או המקיים פעילות תרבות בלי שקבע ויישם מנגנון למניעת התקהלויות של השוהים במקום, לא יותר מ-75% מהתפוסה המרבית של המקום ובלבד שלא יעלה על 250 אנשים.		תקנה 6(17) לתקש"ח הגבלת פעילות	5,000 ₪	יש חריגים במקומות שיש להם אישור מיוחד של המנה וזה מפורסם באתר של משרד התרבות והספורט, עש ל- 500 אנשים ומבלי שזה פוגע בבריאות הציבור.

דורית שטרית, עו"ד

תובעת עירונית

מעודכן נכון ליום 6.7.20

אמות מידה לפעולת התביעה – ערעורים

עבירות מינהליות – תקנות שעת חירום

נוהל זה יכנס לתוקף ביום פרסומו באתר האינטרנט של העירייה (4.8.2020).

הקדמה –

1. חוק העבירות המינהליות, התשמ"ו – 1985 (להלן: "חוק העבירות המינהליות"), נועד לקבוע דרך חלופית לענישה פלילית בשיטה של קביעת עבירות מינהליות, ובכך לאפשר אכיפת חיקוקים והענשת העוברים על החוק בדרך מינהלית, וללא הרשעה פלילית.

2. מי שמקבל דו"ח מינהלי רשאי:
   א. לשלם תוך 60 יום.
   ב. לערער בפני התובע העירוני על מתן הדו"ח, ולבקש את ביטולו, וזאת בתוך 30 יום מקבלת הדו"ח.
   ג. להגיש בקשה להישפט תוך 30 יום מקבלת הדו"ח.

3. הגשת בקשה לביטול הודעה אינה דוחה את המועד לתשלום הקנס.

4. אם הוגש ערעור ומקבל הדו"ח שילם לאחר הגשת הערעור, ומצא התובע שהטענות של מקבל הדו"ח מוצדקות יבוטל הדו"ח ויוחזר התשלום.

קבלת פניות והטיפול בהן –

ד. הפניות מתקבלות בכתב בלבד, באגף הפיקוח והחנייה.

ה. על הפונה למלא את הטופס היעודי, וגם לצרף לפנייתו, כדלקמן –
   א. פרטים אישיים – כתובת ומספר טלפון ליצירת קשר.
   ב. צילום של הדו"ח (או ציון של מספר הדו"ח).
   ג. אישורים נוספים אשר רלוונטיים להצדקת הפנייה.

ו. אגף הפיקוח והחנייה יתייחס לכל דו"ח (התייחסות הפקח שנתן את הדו"ח), ואז יעביר אותו לטפול התביעה.

ז. החלטות התביעה יוחזרו לידי אגף הפיקוח והחנייה אשר ידאג להודיע למערער על ההחלטה בדואר רשום.

ח. עם הגשת הערעור – לא נעצרים הליכי האכיפה (סעיף 8 א (ד) לחוק העבירות המינהליות). באם הערעור נדחה – תנתן לפונה הזדמנות של 30 יום ממשלוח ההחלטה בדואר רשום, לשלם את הקנס או להגיש בכתב בקשה להשפט.

האמור לעיל, כפוף למסגרת 60 הימים אשר מוקנים למקבל הדו"ח, לשלם את הדו"ח או לבקש להשפט תוך 30 יום.

ט. נוהל זה יפורסם באתר האינטרנט של העירייה, ויוצג גם באגף הפיקוח והחניה.

<u>פירוט עילות ערעור:</u>

א. **<u>ביטול הודעת תשלום קנס מטעמים טכניים</u>**:

1. הודעת תשלום הקנס לא נשלחה בדואר רשום, או לא הומצאה בדרך חוקית אחרת, או אם אין בידי הרשות ראייה למשלוחה בדואר רשום או להמצאה חוקית אחרת.

<u>הערה</u> - החליט התובע לבטל הודעת תשלום קנס כאמור תומצא הודעת תשלום חדשה, בכפוף לתקופות התיישנות העבירה, בציון סכום הקנס המקורי. המועדים לתשלום הקנס ולחישוב תוספת הפיגור יימנו לפי מועד המצאת תשלום הקנס החדשה.

2. הייתה בידי הרשות ראייה על משלוח הודעת תשלום הקנס בדואר רשום, אולם הוכח להנחת דעתו של התובע כי הנמען לא קיבל את ההודעה מסיבות שאינן תלויות בו ולא עקב הימנעותו לקבלה, כאמור בסיפא לתקנה 44א [1] לתקנות סדר הדין הפלילי, התשל"ד – 1974.

<u>הערה</u> - החליט התובע לבטל הודעת תשלום קנס כאמור תומצא הודעת תשלום חדשה, בכפוף לתקופות התיישנות העבירה, בציון סכום הקנס המקורי. המועדים לתשלום הקנס ולחישוב תוספת הפיגור יימנו לפי מועד המצאת תשלום הקנס החדשה.

3. הודעת תשלום הקנס הומצאה כטעות במחשב, אם בדרך של חזרה על הודעת תשלום קנס שבוטלה בעבר, והדבר לא נקלט במחשב, אם בדרך אחרת. ביטול מפני עילה זו ייעשה רק על סמך מסמך המאמת את הטעות במחשב.

---

[1] **תקנה 44א לתקנות התעבורה –**

" בעבירות תעבורה שעליהן חל סעיף 239א לחוק ובעבירות קנס רואים את ההודעה על ביצוע העבירה, ההודעה לתשלום קנס או ההזמנה למשפט, לענין עבירת קנס כאילו הומצאה כדין גם בלא חתימה על אישור המסירה, אם חלפו חמישה עשר ימים מיום שנשלחה בדואר רשום, זולת אם הוכיח הנמען שלא קיבל את ההודעה או את ההזמנה מסיבות שאינן תלויות בו ולא עקב הימנעותו מלקבלן."

4. העבירה התיישנה, אם משום שעברה שנה מיום ביצועה.

5. הודעת תשלום הקנס נמסרה לבעל חסינות דיפלומטית.

6. הודעת תשלום הקנס נמסרה למי שנפטר בינתיים.

ב. **<u>ביטול הודעת תשלום קנס מפני העילה שלא נעברה</u>**

7. נפלה טעות עובדתית ברישום הודעת תשלום הקנס.
8. לא נתקיים אחד מיסודותיה של העבירה.

9. הודעת תשלום הקנס נמסרה למי שאינו בר עונשין.

10. אין ראיות מספיקות להוכיח מעל לכל ספק סביר כי מי שנמסרה לו הודעת תשלום הקנס, עבר את העבירה.

ג. **<u>ביטול הודעת תשלום קנס מפני העילה של חוסר עניין לציבור בהמשך ההליכים</u>** :

11. ניתנו מספר הודעות קנס בשל אותה עבירה בסמיכות זמנים של פחות משלוש שעות (במקרה כזה, תשאר בתוקף הודעת תשלום קנס אחת).

12. הודעת הקנס ניתנה משיקולים פסולים.

13. נסיבות אישיות של הפונה מצדיקות שלא למצות עימו את הדין.

א. עבירה ראשונה – ביטול קנס בגין עבירה ראשונה על תקנות שעת חירום (חוק לתיקון ולקיום תוקפן של תקנות שעת חירום)נגיף הקורונה החדש - הגבלת פעילות (התש"ף-2020) :

1. מבקש אשר יגיש ערעור ובקשה לביטול קנס בגין עבירה ראשונה – על הבקשה להיות מנומקת ומגובה במסמכים.

2. נוהל זה אינו חל על אדם אשר קיבל דו"ח אשר שולם ולא הוגש ערעור או/ו בקשה להישפט.

ב. לעניין זה, בעניין מי שניתן לו דו"ח והוא במצב כלכלי קשה, או בעל/ת משפחה חד הורית, או סטודנט, או חייל בשירות סדיר / שירות לאומי, או אזרח ותיק ,כאשר מדובר בדו"ח ראשון, ובלבד שאין נסיבות חריגות וחמורות בעת ביצוע העבירה.

ב. מצב רפואי קשה יכול לשמש עילה לביטול הדו"ח, כאשר מדובר בדו"ח ראשון.

ג. על הפונה להציג מסמכים מתאימים, לרבות המסמכים הבאים:

3. לגבי מצב כלכלי / משפחה חד הורית – אישור מח' הגבייה.
4. לגבי הוכחת לימודים – תעודת סטודנט.
5. לגבי הוכחת אזרחות ותיקה – תעודת אזרח ותיק.
6. לגבי חייל בשירות סדיר – פנקס חוגר.

ה. **<u>ביטול או הפחתה של תוספת פיגור</u>**:

14. המבקש לא קיבל את הודעת תשלום הקנס.

15. נבצר מן המבקש לשלם את הקנס במועד בשל סיבה שאינה תלוייה בו, למשל שהה בחו"ל בזמן שניתן הדו"ח, שירת במילואים או אושפז, או שהיה בעל מצב כלכלי או רפואי קשה.

16. הסיבה לחיוב בתוספות פיגור יסודה בתקלה של רשויות המדינה, כגון:

א. הודעת שינוי כתובת שנשלחה בדואר רשום לא נקלטה.

ב. היה עיכוב בלתי סביר בטיפול בפניית המבקש לעניין ביטול הודעת תשלום הקנס או ביטול תופסת פיגור.

ג. הרשות לא נתנה למבקש אפשרות לשלם את הקנס במועד.

עו"ד דורית שטרית
ע.יועמ"ש ותובעת עירונית

מגבלת ההתקהלות והתפוסה המרבית המותרת

	אזור צהוב
הכלל הבסיסי	• במבנה עד 28 אנשים. • בשטח פתוח – עד 188 אנשים.
מקום ציבורי או עסקי (לרבות מסעדות, בתי קפה, מסחר מקומי, שווקים, מקומות עבודה מקבלי קהל, בריכות, מקוואות ומוסדות ברמה המקומית)	• **עסק טעון רישוי שקבועה לו תפוסה מירבית ברישיון** – במבנה : 38% מהתפוסה, ובשטח פתוח: 68% מהתפוסה. • **עסק שאינו טעון רישוי / עסק טעון רישוי שלא קבועה לו תפוסה מירבית ברישיון** – אדם ל – 3 מטרים רבועים. בכל מקרה הכמות המותרת לא תעלה על **23** אנשים במבנה ו – **533** אנשים בשטח פתוח.
קניון, מוזיאון, שמורת טבע, גן לאומי, אתר מורשת ומקום מהמקומות הקדושים	אדם לכל 2 מטרים רבועים.
חנות למכירת מוצרי מזון או מוצרי היגיינה ובית מרקחת	אדם לכל 2 מטרים רבועים משטח המקום או 28 אנשים (לפי הכלל הבסיסי), לפי הגבוה.
אירוע בהושבה בלבד, ללא הגשת מזון, במקום ציבורי או עסקי, בשטח פתוח	• עד 188 אנשים, תוך הפרדה לקבוצות של עד 48 אנשים. • עד 288 אנשים – באישור הרשות המקומית. • מעל 288 אנשים – באישור הרשות המקומית ומנכ"ל משרד הבריאות.
אירוע בהושבה בלבד, ללא הגשת מזון, במקום ציבורי או עסקי, במבנה סגור	• 28 X מס' הכניסות למקום. • בכל מקרה מספר השוהים לא יעלה 38% מהתפוסה המרבית המותרת למבנה ברישיון (ואם אין רישיון – אדם לכל 3 מ"ר) או 1,888אנשים בסך הכל, לפי המחמיר.
אירוע "אחר" במרחב הפרטי, במרחב הציבורי, במקום ציבורי או במקום עסקי (מסיבה, כנס, טקס, לרבות טקס דתי, פסטיבל, טיול מאורגן)	• במבנה – עד 28 אנשים. • בשטח פתוח – עד 188 אנשים. • אירוע המתקיים גם במבנה וגם בשטח פתוח – עד 188 אנשים.
אירוע בגן אירועים בשטח פתוח, בישיבה	עד 188 אנשים

לכבוד

_____

_____ במסירה ביד

קריית שמונה

א.ג.נ

הנדון: <u>התראה בגין אי הגשת מסירת הצהרה לרשות</u>

עפ"י תקנות שעת חירום (נגיף הקורונה החדש – הגבלת פעילות), התש"ף – 2020, על מחזיק עסק או מפעילו חלה החובה למסור הצהרה לרשות (הצהרה בדבר התחייבות יישום הפעולות הנדרשות בתקנות שעת חירום) .

למרות פניות חוזרות (פנייה אישית וגם פירסום במדיה) טרם הגשת את ההצהרה.

אשר על כן, באם לא תעשו כן עד ליום 25.5.20 – תשקול העירייה **לקנוס אתכם** בגין הפרה של תקנות שעת חירום, קנס בסך 2,000 ₪.

התראה נוספת לא תינתן

בכבוד רב ובברכה,

שיטור עירוני / רישוי עסקים

החתימה על קבלת ההתראה: _____

תאריך: _____

Z:\קורונה\התראה לפני מתן קנס.docx

תאריך הדפסה: 10/09/2020 08:38

דוחות לפי סעיפי עבירה - קרית שמונה-פיקוח - פיקוח

תאריך עבירה מ: 15/03/2020 עד: 10/09/2020
שעת עבירה מ: 00:00 עד: 23:59

קוד	גירסה		סעיף עבירה	תאור עבירה	מס' דוח	ת.עבירה	קנס מקור	קנס מצטבר	שולם	יתרה לתשלום	סטטוס דוח
370	1		2(ד)		297713	17/03/2020	5000	0		0	מבוטל
					סה"כ לעבירה	**1**	**5,000**	**5,000**		**0**	
371	1		3	הפרת חובת דיווח למשרד הבריאות בניגוד לסעיף 3 לצו בריאות העם	297614	17/03/2020	3000	0		0	מבוטל
					סה"כ לעבירה	**1**	**3,000**	**3,000**		**0**	
372	1		5	הפעלת מקום או עסק שהפעלתו נאסרה בתקנות	34496	08/07/2020	5000	5,000		5,000	פעיל
					סה"כ לעבירה	**1**	**5,000**	**5,000**		**5,000**	
374	1		6 (3)	שהית במקום המפורט בתקנה 2א בניגוד להוראות התקנה	28191	03/07/2020	500	0		0	מבוטל
					33993	28/04/2020	500	750		750	פעיל
					27995	03/07/2020	500	500		500	פעיל
					28092	03/07/2020	500	500		500	פעיל
					33795	28/04/2020	500	750		750	פעיל
					34090	28/04/2020	500	750		750	פעיל
					33092	27/04/2020	500	0		0	מבוטל
					33597	28/04/2020	500	750		750	פעיל
					33894	28/04/2020	500	750		750	פעיל
					35790	04/05/2020	500	750		750	פעיל
					35196	20/04/2020	500	500	500	0	שולם מלא
					32797	17/04/2020	500	750		750	פעיל
					32698	17/04/2020	500	750		750	פעיל
					35394	23/04/2020	500	750		750	פעיל
					32995	17/04/2020	500	500		500	פעיל
					35493	23/04/2020	500	0		0	מבוטל
					33696	28/04/2020	500	750		750	פעיל
					32896	17/04/2020	500	500		500	פעיל
					35295	22/04/2020	500	500		500	פעיל
					35592	27/04/2020	500	750		750	פעיל
					35691	27/04/2020	500	750		750	פעיל
					34199	29/04/2020	500	500	500	0	שולם מלא
					34298	29/04/2020	500	0		0	מבוטל
					33498	28/04/2020	500	500	500	0	שולם מלא
					33290	27/04/2020	500	0		0	מבוטל

תאריך הדפסה: 10/09/2020 08:38

דוחות לפי סעיפי עבירה - קרית שמונה-פיקוח - פיקוח

תאריך עבירה מ: 15/03/2020 עד: 10/09/2020
שעת עבירה מ: 00:00 עד: 23:59

קוד	גירסה		סעיף עבירה	תאור עבירה	מס' דוח	ת.עבירה	קנס מקור	קנס מצטבר	שולם	יתרה לתשלום	סטטוס דוח
374	1			שהית במקום המפורט בתקנה 2א בניגוד להוראות התקנה	33399	27/04/2020	500	0		0	מבוטל
					25197	20/04/2020	500	500		500	במשפט
					25395	23/04/2020	500	500	500	0	שולם מלא
					27797	26/04/2020	500	750		750	פעיל
					27698	26/04/2020	500	750		750	פעיל
					25296	20/04/2020	500	500		500	במשפט
					סה"כ לעבירה	**31**	**15,500**	**14,000**	**2,000**	**14,000**	
375	1		(ה(ג1)(31	הכנסת אדם למבנה שאינו חובש מסיכה, אלא אם הוא פטור מכך	37697	05/07/2020	1000	1,000		1,000	פעיל
					36392	06/07/2020	1000	1,000		1,000	פעיל
					סה"כ לעבירה	**2**	**2,000**	**2,000**		**2,000**	
378	1		(ה(ג1)(32	מתן שירות לאדם שאינו חובש מסיכה, אלא אם הוא פטור מכך	28290	05/07/2020	1000	1,000		1,000	פעיל
					36194	24/06/2020	1000	1,000		1,000	פעיל
					28399	06/07/2020	1000	1,000	1,000	0	שולם מלא
					34397	06/07/2020	1000	1,000		1,000	פעיל
					36491	09/07/2020	1000	0		0	מבוטל
					35998	24/06/2020	1000	0		0	מבוטל
					36293	24/06/2020	1000	1,000		1,000	פעיל
					35899	24/06/2020	1000	1,000		1,000	פעיל
					סה"כ לעבירה	**8**	**8,000**	**5,000**	**1,000**	**5,000**	
385	1		6(7)	הפעלת חנות בניגוד להוראות התקנה	27896	26/06/2020	2000	2,000		2,000	פעיל
					25494	26/07/2020	2000	2,000		2,000	פעיל
					30197	06/07/2020	2000	0		0	מבוטל
					סה"כ לעבירה	**3**	**6,000**	**4,000**		**4,000**	
386	1		6(8)	הפעלת מספרה או עסק לטיפול יופי שונים בניגוד להוראות התקנה	36095	24/06/2020	2000	0		0	מבוטל
					סה"כ לעבירה	**1**	**2,000**	**2,000**		**0**	
388	1		א2	אי עטיית מסיכה במקום שאינו בית מגורים	34595	13/08/2020	500	500		500	פעיל
					28795	04/09/2020	500	500		500	פעיל
					30593	03/09/2020	500	500		500	פעיל
					25593	07/09/2020	500	500		500	פעיל
					28894	04/09/2020	500	500		500	פעיל
					30494	03/09/2020	500	500		500	פעיל

תאריך הדפסה: 10/09/2020 08:38

דוחות לפי סעיפי עבירה - קרית שמונה-פיקוח - פיקוח

תאריך עבירה מ: 15/03/2020 עד: 10/09/2020
שעת עבירה מ: 00:00 עד: 23:59

קוד	גירסה	סעיף עבירה	תאור עבירה	מס' דוח	ת.עבירה	קנס מקור	קנס מצטבר	שולם	יתרה להשלום	סטטוס דוח
388	1		אי עטיית מסיכה במקום שאינו בית מגורים	34694	14/08/2020	500	0		0	מבוטל
				30395	03/09/2020	500	500		500	פעיל
				28597	13/08/2020	500	500	500	0	שולם מלא
				28498	13/08/2020	500	500		500	פעיל
				34892	16/08/2020	500	500		500	פעיל
				34793	16/08/2020	500	500		500	פעיל
				34991	09/09/2020	500	500		500	פעיל
				30791	10/09/2020	500	500		500	פעיל
				28696	26/08/2020	500	500		500	פעיל
				25692	07/09/2020	500	500		500	פעיל
				30692	09/09/2020	500	500		500	פעיל
				30296	03/09/2020	500	500		500	פעיל
				סה"כ לעבירה		18	9,000	500	8,000	

סה"כ קנס מקור	55,500
סה"כ קנס מצטבר	41,500
סה"כ שולם	3,500
סה"כ יתרת החוב	38,000

אל: גורמי האכיפה, עיריית קריית שמונה

<u>הנדון: תדריך אכיפה קורונה</u>

א. ידיעות

1. נגיף הקורונה התפרץ בסין במהלך דצמבר שנת 2019.
2. בתחילת שנת 2020 התפרץ הנגיף בישראל.
3. הממשלה התמודדה עם הנגיף באמצעות הטלת מגבלות על האוכלוסייה וכן בהטלת סגר לפרק זמן קצוב.
4. קצב התפשטות הנגיף ירד משמעותית.
5. החל מחודש מאי 2020 הוקלו ההגבלות על האוכלוסייה.
6. עתה אנו נמצאים בעיצומו של גל התפרצות שני, חמור יותר.
7. הממשלה הגדירה מדדים לקביעת רמות התחלואה ברשויות המקומיות – "תכנית הרמזור". מצ"ב טבלה המסבירה את ההשלכות על הרשות בהתאם לצבע שנקבע לה ב"תכנית הרמזור" – נספח א'.
8. הגבלות יוטלו על האוכלוסייה בהתאם לרמת התחלואה המקומית.
9. נכון להיום\ (9.9.20), קריית שמונה מוגדרת כעיר "צהובה".

ב. מטרה

עיריית קריית שמונה, תמנע את התפרצות הקורונה בתחומיה ותפעל שלא "לטפס" במדרגות הרמזור.

ג. משימה

מפקחי העירייה, **יאכפו** את עבירות הקורונה **ויבצעו ביקורת** "תו סגול" בעסקים השונים ובמקומות פתוחים לציבור וזאת ע"מ לעמוד במשימת העירייה.

ד. שיטה

הפעלת המפקחים המוסמכים לצורך ביצוע הסברה, הדרכה, אכיפה וביקורות, ככלל- יש להעדיף הדרכה, הסברה ומתן התראות/אזהרת על פני מתן קנסות.

1. ביצוע הסברה והדרכה בקרב תושבי העיר והמבקרים בה לשמירה על תקנות הקורונה.
2. ביצוע ביקורות "תו סגול" בעסקים ובמקומות הפתוחים לציבור. הביקורת תבוצע על פי טופס ביקורת ייעודי המעודכן מעת לעת. ביקורת שאינה מושלמת תסתיים במתן הנחיות לתיקון המצב, מתן התראה//אזהרה וכן הודעה כי תתקיים ביקורת נוספת בהמשך היום או ביום המחרת לכל המאוחר.

טופס ביקורת תו סגול – **נספח ב'**

3. אכיפה בהתאם לסמכויות הנתונות לרשות ובהתאם למדיניות האכיפה הארצית – חלוקת התראות/אזהרות בטרם מתן קנס.

העבירות שבסמכות הרשות המקומית – ראה **נספח ג'**

מדיניות האכיפה הארצית – ראה **נספח ד'**

מדיניות אכיפה מומלצת עיריית קריית שמונה – **ראה נספח ה'**

4. הוצאת צווי סגירה מנהליים לבתי עסק במקרים המתאימים (ברמת ראש העיר, אולם צו סגירה מנהלי מתבסס על דוח ביקורת של מפקח ולכן חשוב להכיר זאת).

ה. שטח

הפעילות תתבצע בתחומי העיר על פי תכנית עבודה שתוכן ותופץ.

הפעילות תתמקד במרחב הציבורי, במקומות הומי קהל ובעסקים.

ו. אויב

אויב בעין/ודאי – נגיף הקורונה, נגיף מדבק ע"י קרבה לאדם חולה מאומת.

ז. כוחותינו

מצ"ב הכוח :

כלל מפקחי העירייה (מעט מפקחי חנייה) מוסמכים לאכוף את כלל עבירות הקורונה בהתאם לנספח ב'.

הסד"כ

א. שיטור משולב - פקחים מסייעים (מוסמכים מכוח היותם פקחים מסייעים וגם מכוח קורס הסמכת רישוי עסקים + אכיפת מסיכות שעברו לאחרונה בזום).

ב. פיקוח עירוני – קאתי אלישע (אכיפת מסיכות שעברו לאחרונה בזום).

ג. פקחית מחלקת רישוי עסקים.

ד. עתודה – פקחי רשות החניה (עברו הכשרה של מרכז השלטון המקומי).

סמכויות פיקוח (בהתאם לסעיף 26 חוק סמכויות מיוחדות להתמודדות עם נגיף הקורונה החדש (הוראת שעה) תש"ף : 2020 –

א. לדרוש מכל אדם מסמך מזהה.

ב. להיכנס למקום (לרבות כלי רכב שעומד במקום) אך לא לבית מגורים.

עו"ד דורית שטרית
תובעת עירונית

נספח א' – "הרמזור"

מצ"ב בנפרד

נספח ב' – טופס ביקורת תו סגול עדכני ליום 9.9.20

מצ"ב בנפרד

נספח ג' – עבירות בסמכות הרשות המקומית עדכני ליום 9.9.20

מצ"ב בנפרד

נספח ד' – מדיניות אכיפה ארצית

מצ"ב בנפרד

נספח ה' – מדיניות אכיפה מומלצת לקריית שמונה ומסמך הנחיות לפקח

"תו סגול" ואכיפה כלפי עסקים ומקומות ציבוריים

1. יבוצעו ביקורות "תו סגול" לעסקים ולמקומות ציבוריים על פי תכנית עבודה.
2. מפקח מבצע את הביקורת עלפי טופס ביקורת עדכני – יש לעבור על כל הסעיפים בטופס.
3. יש למלא את כל הפרטים בטופס ולהשאיר למקום עותק בסיום הביקורת.
4. מקום שהתגלה בו **ליקוי בודד** – יש להעיר לאחראי ולהודיע לו שתתבצע ביקורת נוספת, ככל ובביקורת השנייה נמצא שהליקוי לא תוקם יש לתת לאחראי אזהרה/התראה ולבקר פעם נוספת במקום בתוך 24 שעות. נמצא בביקורת השלישית שהליקוי לא תוקן יש לתת קנס.
5. מקום שהתגלו בו **מספר ליקויים** – יש לתת לאחראי אזהרה/התראה בהתאם לעבירה שבוצעה ולהודיע לו שתתבצע ביקורת נוספת בתוך 24 שעות. לא תוקנו כל הליקויים – יש לתת קנס.
6. טפסים מלאים יועברו למחלקת רישוי עסקים.
7. הערה : עסק שנמצאו בו מספר ליקויים והוא לא דואג לתקנם – תישקל אפשרות לסגור אותו בצו סגירה מנהלי (בסמכות ראש העיר).

אכיפה כלפי אנשים פרטיים

1. ניתן לאכוף רק עטית מסיכה כנגד מי שמסתובב במרחב הציבורי ללא מסיכה.
2. נעדיף להסביר, לדרוש, להזהיר ולהתריע ולא לתת קנס.
3. אין אכיפה כנגד קטינים מתחת לגיל 16 או כנגד בעלי מוגבלויות.
4. **אדם המצפצף על הדרישה שלכם לעטות מסיכה ניתן וצריך לקנוס אותו.**
5. **אדם שקיבל התראה/אזהרה (לפי המסופון) ונתפס שוב ללא מסיכה – ניתן לצריך לקנוס אותו.**

סמכויות אכיפה

1. מותר לדרוש מסמך מזהה.
2. מותר להיכנס למקום שאינו בית מגורים.
3. אין סמכות לעכב אדם.
4. **אין להפעיל כח או אלימות מכל סוג.**
5. **סרב אדם להזדהות – יש לקרוא לשוטר לצורך המשך טיפול.**

*** המדיניות וההנחיות עשויות להשתנות בהתאם להגדרת צבע הרשות**

מבוא

וירוס הקורונה תקף את העולם והתפשט מסין למקומות שונים ברחבי הגלובוס .לצערנו ,הנגיף הגיע גם

לארץ וייצר איום גם על מדינת ישראל אשר התמודדה בעבר עם איום של מגיפה ,אולם בהיקפים מצומצמים

יותר.

למרבית הציבור והרשויות בישראל זהו איום חדש ,לא מוכר ומעורר חשש באופן משמעותי.

הוצאת רוב העובדים לסגר ,חייבה היערכות לוגיסטית ,טכנולוגית ותפישה חדשנית של עבודה מהבית

לחלק מן העובדים ,ניהול העובדים שהוגדרו כעובדים חיוניים ושהגיעו למשרדי העירייה תוך הבטחת שלומם

הבריאותי וטיפול ותמיכה נפשית ולוגיסטית בעובדים חולים או מבודדים.

מסמך זה מתאר את מורכבותה של היערכות זו ויסכם את פעילות אגף ההון האנושי בהתמודדותה עם וירוס הקורונה, מאז שפרץ ועד היום.

עבודה במתכונת חרום ושימור הרציפות התפקודית

המבנה הארגוני של העירייה נבחן לצורך ניהול נכון של המשאב האנושי בתקופת הקורונה .מנהלי האגפים נדרשו להציג רשימה של עובדים חיוניים שאושרה להם עבודה במשרדי העירייה.

עובדים חיוניים : רשימת העובדים הוכנה ע״י מנהלי האגפים ונבחנה ע״י מנכ״ל העירייה ומנהלת אגף ההון האנושי בהתאם לצרכים העירוניים המותאמים לימי הקורונה. אגף משאבי אנוש הוציא הודעות לעובדים החיוניים בצרוף הנחיות לדרכי העסקתם.

נוהל עובד חיוני העובד מהבית:

עובדים מהבית : עובדים חיוניים הנמצאים במקדם סיכון גבוה ושעבודתם נחוצה לשמירה על רצף תפקודי הורשו לעבוד מהבית .

העובדים נדרשו לחתום על נוהל אחריות אישית לאבטחת מידע , הצהרת משתמש מחשב לשמירת סודיות.

(מצ״ב טופס לדוגמה)

כמו כן, כל עובד שהורשה לעבוד הבית, היה צריך לדווח על עבודתו באופן מפורט. (מצ״ב טופס לדוגמה).

הנחיות לעניין אופן התגמול על עבודה מהבית, האם ניתן לעבוד ש״נ מהבית, תשלום שעות כוננות בעבודה מהבית נמסרו ע״י משרד הפנים /האוצר בחוזרים השונים שיצאו.

״עובד חיוני ״אשר קיבל אישור לעבוד מהבית יוכל לעבוד במספר שעות שלא יעלה על מספר שעות התקן

היומי הרגיל של העובד, ניתן לעבוד ברצף או לסירוגין , באופן גמיש במהלך יום העבודה.

עובד חיוני שעבודתו חיונית לטובת הסיוע הישיר להתמודדות עם התפשטות נגיף הקורונה ,יכול לבצע

שעות נוספות מהבית באישור מראש של המנכ״ל בכמות שלא תעלה על התקרה שתאושר.

שהיית העובד בבית לא תחשב ככוננות וזמינות לעבודה לפי הנדרש אינה נחשבת קריאת פתע.

״עובד חיוני ״שקיבל אישור לעבוד מהבית יהא זמין לעבודה לפרק זמן כמצוין באישור.

עובד חיוני שקיבל אישור לעבוד מהבית רשאי לעבוד בחלק מהימים מהמשרד ובחלק מהימים מהבית,

בהתאם לצורכי העבודה ואישור המנהל.

יתרת העובדים שהוגדרו כלא חיוניים לא עבדו בימי הסגר.

התשלום לעובדים אלה היה ההסדר , הנחיות נשלחו ע״י השלטון המקומי/ משרד הפנים/ האוצר ובהתאם שילמנו.

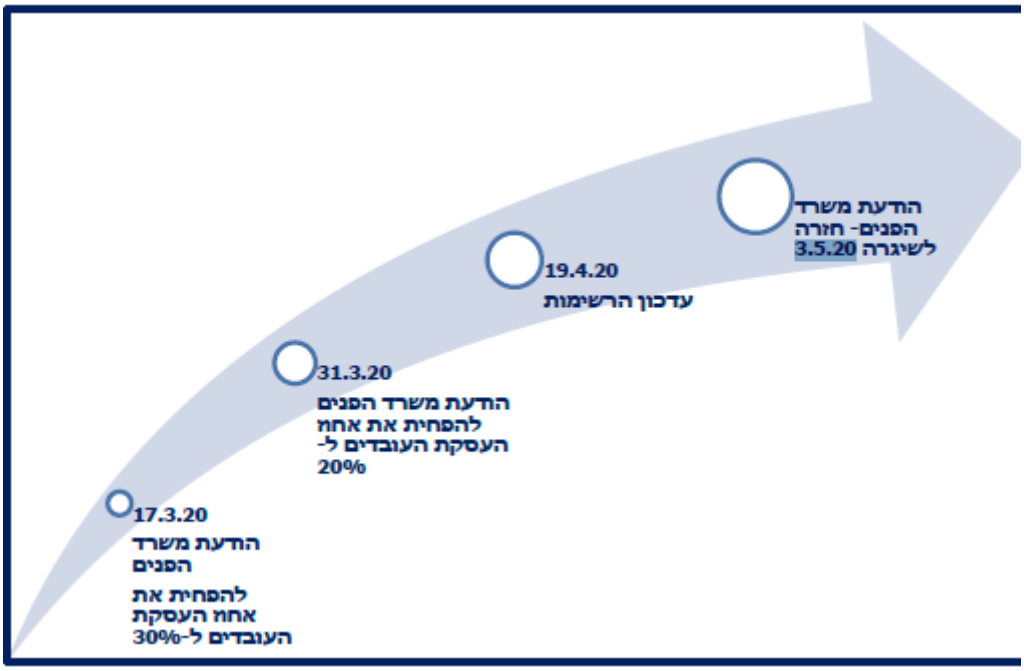
אגף ההון האנושי שמר על קשר הדוק ושוטף עם כלל העובדים ,תמך וחיזק אותם בשעות הקשות

באמצעות הודעות בקבוצות הווטצאפ של עובדי הרשות, בהודעות לטלפונים האישיים ובשיחות טלפון פרטיות.

מנהלת אגף ההון האנושי שמרה על קשר טלפוני עם חלק גדול מן העובדים ושאלה לשלומם.

להלן נתונים המציגים את אופן צמצום מספר חלוקת העובדים בעיריית קריית שמונה בהתפלגות

תאריכים :



באופן כללי אגף ההון האנושי עבד באופן מלא מהמשרד, מעבר להתעסקות עם הנחיות הקורונה, הכנת משכורות , קיום מכרזים ושאר העבודה השוטפת.

אגף ההון האנושי היה זמין בכל עת, החלטות והנחיות שניתנו בסופי שבוע ירדו אל השטח online .

תמרון בין עובדי האגפים השונים לעבודה בהתאם לצרכים. עובדי אגף החנייה שעבודתם הושבתה בתקופה מסוימת, עבדו בלוגיסטיקה, סייעו בחלוקת מזון.
סייעת שלא עבדה נוידה זמנית ועבדה כמאבטחת בבניין העירייה.
עיבוי כ״א במוקד העירוני וכו׳, תגבור עובדות הניקיון בכל מבנה ובכל שלוחה של העירייה ועוד.

באופן כללי אסכם, כי אגף ההון האנושי פעל ימים כלילות ע״מ שכל ההנחיות ברמה הממשלתית יגיעו ויישומו, כמו כן שינויים, עדכונים וכל מה שקשור בתשלום ההסדרים בשכר העובדים.
בתפקידי כמנהלת אגף ההון האנושי, היה עליי לגלות יצירתיות, גמישות מחשבתית, שיתוף פעולה מלא וזמינות בכל עת לכל מנהל אגף.
ההיעדרויות בקרב סייעות בעיקר ועובדי רשות בכלל היו רבות והיינו צריכים למצוא פתרונות רק מתוך מצבת העובדים המאושרת ע״י משרד הפנים.

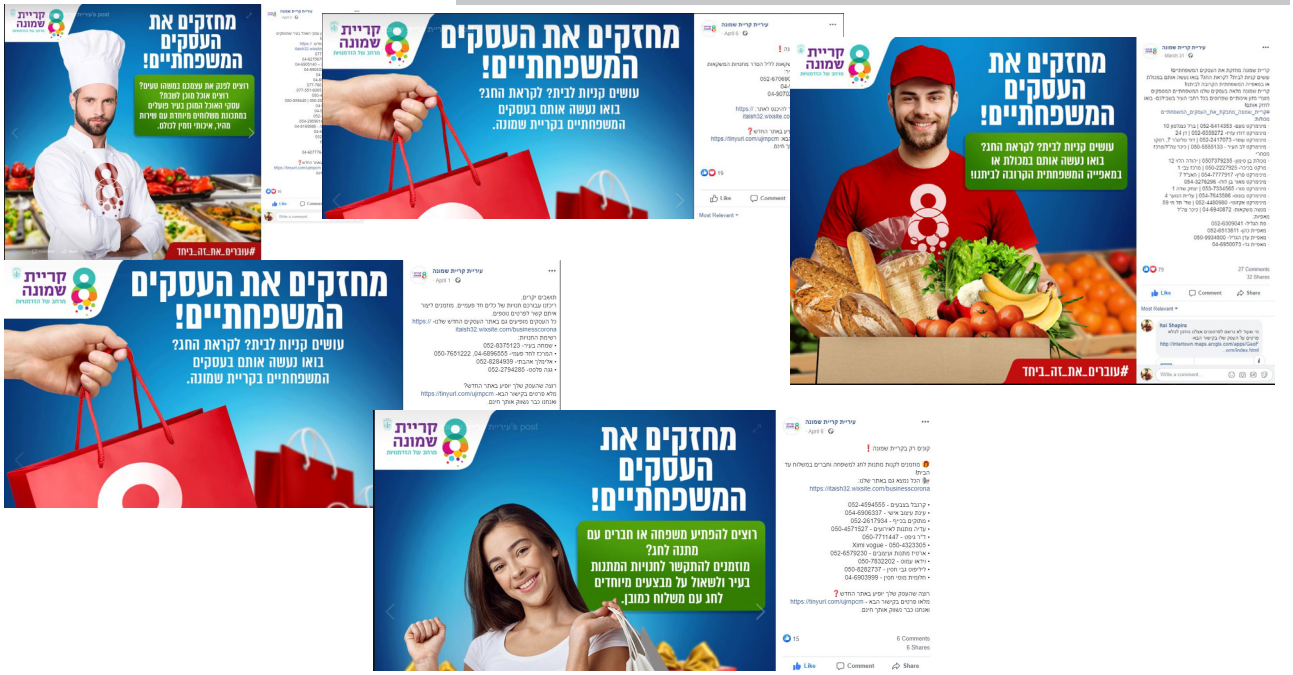
אגף תעשייה, תיירות ועסקים

הקדמה:
אגף תעשייה ועסקים הנו אגף משמעותי ביותר בעבודה מול בעלי עסקים ומפעלים בקריית שמונה. במהלך הקורונה אגף זה עבד בעצימות נמוכה בשל הוצאת מנהל האגף בתחילת המגיפה לחל"ת, אך מאוחר יותר הוחזר לעבודה. האגף מפעיל מערך פיקוח באזורי התעשייה הדרומי והצפוני והיה אחראי להסברה של עבודה תחת תו סגול. סמכויות הפקחים נרחבות ויש ביכולתם לאכוף עבירות על תקנות הקורונה.

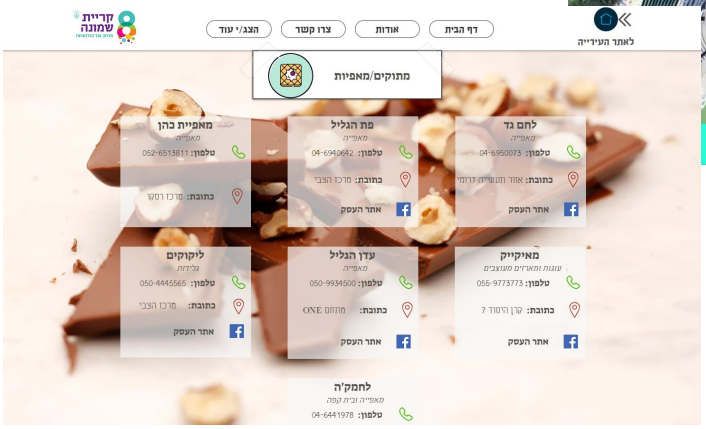
הערות והמלצות:
על אגף זה להיות דומיננטי מאוד בשעת חירום ולפתוח ערוץ ישיר עם קהילת העסקים והמפעלים בעיר. בקריית שמונה ישנו מספר לא מבוטל של מפעלים חיוניים ולכן הקשר איתם וההנחיות לעבודה בחירום צריכה להיות מוכנה בזמן רגיעה. המלצת הביקורת להגדיר את אגף תעשייה ועסקים כאגף חיוני לעבודה בחירום ולקבוע שורת נהלים אשר יתאימו לתרחישי הייחוס וכן לתרחיש של מחלות פנדמיות כמו הקורונה.

מבקר העירייה ממליץ על הקמת מכלול כלכלה ועסקים בחירום

קמפיין עידוד רכש מקומי- דוגמאות לחלק מהפרסומים



קמפיין עידוד רכש מקומי- אתר ייעודי לעסקים



פתיחת השוק העירוני תחת מגבלות התו הסגול

6 אפריל 2020

י״ב ניסן תש״ף

לכבוד

שלום רב,

<u>הנדון: הערכות הרשות לתמיכה בעסקים הקטנים והבינוניים להתמודדות עם השלכות נגיף הקורונה</u>

מאז פרוץ נגיף הקורונה בישראל לפני למעלה מ-3 שבועות נוקטת מדינת ישראל בצעדים רבים בניסיון לצמצם את התפשטות הנגיף והתחלואה, ובכלל זה הטלת מגבלות רבות בתחום חופש התנועה ופעילות העסקים הקטנים ובינוניים.

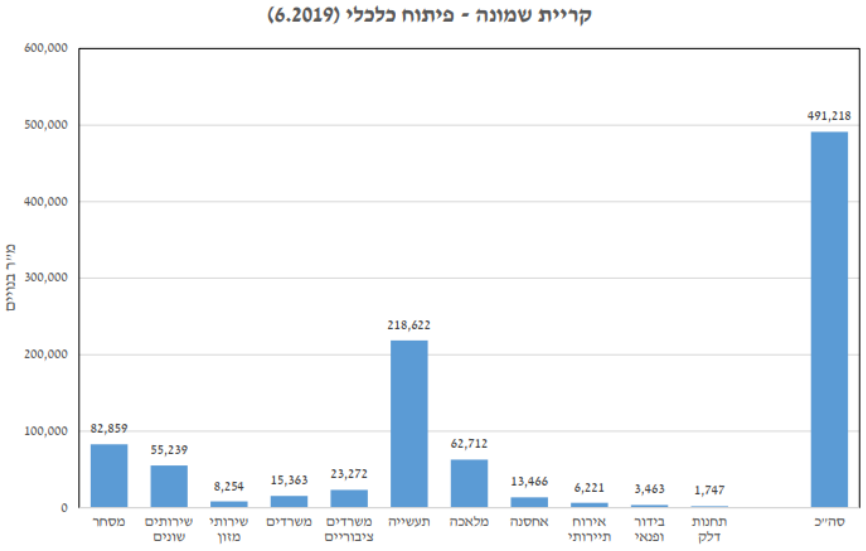
צעדים חשובים אלו הביאו לצמצום רמות התחלואה בקרב האוכלוסייה אולם במקביל הביאו גם לפגיעה משמעותית בכלכלה הישראלית, לצמצום פעילותה בתחומים שונים ולעלייה משמעותית בכמות דורשי העבודה.

כחודש לאחר פרוץ המשבר בישראל מועד הסרת מגבלות התנועה והפעילות הכלכלית במשק עדיין לא נראה לעין אולם כבר היום כי חזרה לשגרה תעשה בצורה הדרגתית וארוכה אשר תאלץ את הסקטור הצבורי והפרטי להתאים את דפוסי פעילותם למציאות החדשה.

<u>משבר הקורונה בקריית שמונה-</u>

מצבה הכלכלי, חברתי ודמוגרפי המורכב של העיר קריית שמונה ערב משבר בקורונה מביא עימו אתגרים רבים אשר עלולים להקשות על יכולת הרשות המקומית להתמודד לאורך זמן עם השפעות נגיף הקורונה.

אחד מאותם אתגרים היא התמודדות המוצלחת של הכלכלה המקומית, המורכבת ברובה מעסקים קטנים בתחום המסחר והשירותים ומפעלי תעשייה ייצוריים, עם ההשפעות השליליות הכלכליות של משבר הקורונה.



הצמצום בפעילות הכלכלית בענפים השונים בשבועות האחרונים כתוצאה מהנגיף ותקנות החירום של הממשלה הביאה לירידה בנפח הפעילות של חברות ועסקים רבים בעיר, הוצאה של עובדים רבים לחופשה ללא תשלום ואף פיטורין, ולירידה דרסטית בביקושים של התושבים כתוצאה מחוסר הוודאות הכלכלית.

ההשלכות ארוכות הטווח של מציאות זו עדיין לא ברורות אולם ניכר כי בטווח הזמן הקרוב פעילותם הכלכלית של חלק גדול מהעסקים קטנים ועצמאיים בעיר תתאפיין בצמצום ניכר ואף בהשבתה וסגירת עסקים.

מגמה זו תביא לפגיעה נוספת ברשות אשר תפגע הן בצד ההכנסות (כתוצאה מירידה בארנונה האחרת) והן בצד ההוצאות (שירותי רווחה ותמיכה באוכלוסיות חדשות) ומכאן אנו סוברים כי על הרשות המקומית להקים מכלול חירום מיידי לתמיכה וסיוע לסקטור הפרטי במטרה לצמצם עד כמה שניתן את הפגיעה הכלכלית העתידית (להלן :"מכלול כלכלה ותעסוקה").

<u>הקמה והסדרת פעילות מכלול "כלכלה ותעסוקה"-</u>

כתוצאה ממשבר הקורונה עבר אגף תעשייה עסקים ותיירות למתכונת פעילות מצומצמת שעסקה בשבועיים וחצי האחרונים בעיקר :

- בהנגשה וסיוע לבעלי העסקים בעיר בהתאמת פעילותם העסקית למגבלות החדשות שהוכרזו.
- הובלת קמפיין עירוני לעידוד רכש מקומי- במסגרתו בוצע מיפוי GIS של כלל העסקים הפתוחים בעיר, הוקם אתר אינטרנט ייעודי המכיל את כל פרטי העסקים, והושק קמפיין פרסומי "מחזקים את העסקים המשפחתיים" לעידוד המודעות והחשיבות של רכש מקומי בתקופה מורכבת זו.

המטרה המרכזית של פעולות אלו הייתה לאפשר עד כמה שניתן את הפעילות הסדירה והתקינה של העסקים בעיר בהתאם להנחיות שפורסמו.

לאור המפורט לעיל וההבנה המתגבשת כי משבר הקורונה אינו רק משבר בריאותי אלא משבר כלכלי רחב היקף אנו סוברים שיש לפעול בהקדם האפשרי להקמת מכלול חדש במערך החירום של הרשות שיעסוק בהתמודדות הסוגיות הכלכליות והתעסוקתיות של המשבר בטווחי הזמן הקרובים והרחוקים.

מכלול זה יעסוק בהרחבה במשימות הבאות :

1. הנגשה ועידוד בעלי עסקים ועצמאיים במימוש הטבות ותקציבי סיוע ממשלתיים ייעודיים להתמודדות עם משבר הקורונה.
2. הכשרת בעלי העסקים לניהול והתאמת פעילות העסק "ליום של אחרי משבר הקורונה" - בדגש על השינויים הצפויים בדפוסי הצריכה והמסחר.
3. סיוע בתחום התעסוקה- הן בליווי וייעוץ תעסוקתי לדורשי העבודה החדשים והן בהקמת מאגר משרות פנויות וסיוע בהשמה במקום עבודה וביצוע הכשרות במידת הצורך.
4. קידום מדיניות ממשלתית תומכת אשר תעודד מעסיקים וחברות חדשות לבחון העתקת פעילות צפונה לאור המשבר, השינוי המסתמן בדפוסי העבודה וההטבות המשלתיות לסיוע בהעסקת עובדים בעיר.

פעולות מכלול כלכלה ותעסוקה:

1. <u>הקמת מרכז סיוע למיצוי מענקים ותמיכות ממשלתיות להתמודדות עם משבר הקורונה</u>

על מנת לעודד ולסייע לבעלי עסקים במיצוי זכויותיהם תוך טיפול נקודתי בחסמי מידע/בירוקרטיה מעוניינת הרשות להקים בשיתוף "מעוף קריית שמונה" והמכללה האקדמית תל-חי למרכז יעוץ ולווי משותף וייחודי אשר יתמחה במתן שירותים לעסקים קטנים ובינוניים ועצמאיים שנפגעו ממשבר הקורונה.

המרכז המשותף יהווה גורם מתכלל ומשלים לגופים הפועלים כיום בתחום (בדגש על מעוף) ויספק מענה בתחומים נבחרים אשר אינם זוכים למענה כיום.

בשלב ראשון יבצע מרכז הייעוץ והלווי "הטרמינל" הליך אפיון ובניית מאגר מידע מיקף ורחב אודות העסקים הקטנים והבינוניים הפועלים בעיר והשפעות נגיף הקורונה על פעילותם היום יומית, בהובלת סטודנטים מהחוג לכלכלה ויועצים מקצועיים של מעוף.

בהתאם לתוצאות הסקר והנחיות הוועדה המקצועית המשותפת, בה ישבו נציגי שלושת הגופים, יאתר ויגייס המרכז עסקים קטנים ובינוניים בעלי פוטנציאל צמיחה אשר יזכו לחבילת שירותי הנחיה וייעוץ ייעודיים ומותאמים אישית. כמו כן יאתר המרכז עסקים וחברות שנדרשות לבצע שינויים מבניים כוללים על מנת לעלות חזרה על דרך המלך.

המרכז יספק את שירותיו לכלל בעלי העסקים בעיר אך לצד זה ינקוט בגישה אקטיבית של התערבות ישירה לפי הגדרות של עדיפויות ציבורית תוך הגדלה משמעותית של מספר העסקים הנעזרים במסלולי הסיוע השונים של המדינה.

המודל הנ"ל מבוסס על נתוני ההצלחה של פרויקט "סוכני חדשנות" (דנמרק), המופיע בדוח **OCED** על עסקים קטנים ובינוניים ויזמים בישראל 2016, ועל החשיבות של יישום והוצאה לפועל של פעולות מקומיות שעשויות להשלים תוכניות לאומיות.

2. <u>מכינים את העסקים למציאות הכלכלית החדשה</u>

פרויקט בשיתוף "מעוף" (פרויקט מרחב עסקי) אשר יסייע לבעלי העסקים להתאים את העסק שלהם למציאות המשתנה ומעבר לאמצעי שיווק דיגיטליים ומכירה במשלוחים וטייק-אווי.

במסגרת הפרויקט יועברו לבעלי העסקים תוכן מקצועי בתחומים הבאים:

- הכשרות לבעלי עסקים בתחומים של ייעוץ פיננסי, שיווק דיגיטלי.
- סיוע במציאת אנשי מקצוע/יועצים/ספקים הדרושים לעסקים וניסיון להשגת מחירים טובים יותר בעזרת יתרון הגודל.
- סיוע באיתור והשמת עובדים חדשים לפי הצורך ועובדים שפוטרו ממקום עבודתם עקב המשבר.

כמו כן במסגרת הפרויקט נפעל לגייס ולהפעיל מתנדבים מובילים בתחומים שונים בהם עסקים צריכים סיוע ויתאים מנטור עבור כל בעל עסק שיחנוך וילווה אותו בהטמעת השינויים בעסק שלו.

אגף גיזברות, כספים ורכש - קורונה:

ממצאים:

- מגפת הקורונה הביאה עמה גם משבר כלכלי ואתגר ניהולי מורכב לרשויות המקומיות ולמשק בכלל. למגפה השפעה מהותית על כל פעולותיה של העירייה ומערך השירותים לציבור וכן על הכנסותיה והוצאותיה כמו גם לתזרים המזומנים שלה.
- המצב התקציבי בצל במשבר חייב היערכות כלכלית זהירה יותר, תוך עמידה בהתחייבות והמשך תפקוד מלא של כלל האגפים.
- בשנת 2020 נוסף לגירעון העירייה 1.6 מלש"ח בגין ירידה מהכנסות.
- העירייה קיבלה כ- 5 מלש"ח מענקים ממשלתיים בגין מגיפת הקורנה.
- אגף הגזברות הכין טבלת זכאי ארנונה לעסקים על-פי הקריטריונים שנקבעו על-ידי המדינה בסך של **5,338,315.6** ש'. העסקים זוכו בכרטסת מחלקת הגבייה והמדינה מנגד העבירה את שיפוי מלא לעירייה.
- הביקורת בחנה את כרטסת העירייה תחת הסעיף היערכות מצב חירום- קורונה ונמצא נכון לתאריך 13/8/2020 כי סך אחוז הביצוע, כלומר הניצול התקציבי, עמד על 38.54%.

- בנושא תרומות בתקופת הקורונה נמצא כי עיריית קריית שמונה באמצעות וועדת התרומות אישרה קבלת תרומות מגופים שונים בניהם נמצא כי וועדת התקומות אישרה תרומות מעיריית הרצליה.

- הביקורת מצאה כי וועדת התרומות לא אישרה שתי תרומות. אחת של חברת ברזילאי ואחת של חברת תנובה מסיבות של ניגוד עניינים.

עיריית קריית שמונה

גזברות

16 פברואר 2021

<u>סיכום אגפי ניהול משבר הקורונה 2020- אגף הגזברות</u>

תפקוד האגף במהלך שנת 2020- האגף תפקד באופן מלא, מספר עובדים עבדו מהבית ועובדת אחת הצטרפה להסדר ע"פ הנחיות הסתדרות העובדים.

אירועים מיוחדים ואופן הטיפול בהם- ניהול כלל תקציבי הקורונה בשיתוף אגפי העירייה, ניהול פרויקטים ע"פ דרישת משרדי הממשלה כגון:

- פרויקט בטחון תזונתי- תווי מזון.
- דרישות דחופות עבור ציוד כגון: חיטוי, מסכות, הסברה וכו'.

כיצד הקורונה השפיעה על תוכנית העבודה והתקציב השוטף- תקציב העירייה לשנת 2020 הוגדל בגירעון בסך 1.6 מיליון ₪ בגין ירידה בהכנסות עצמיות

להלן החומר המצ"ב:

א. טבלת תקציבי קורונה מתקציב רגיל
   1. הערכת מצב חירום קורונה על סך 300,000 ש"ח
   2. חלוקת מזון לאזרחים ותיקים על סך 55,000 ש"ח
   3. חירום חינוך קורונה על סך 50,000 ש"ח
   4. פרויקט בני חיל על סך 464,760 ש"ח
   5. משרד הפנים כלי סיוע על סך 399,442 ש"ח

ב. דו"ח גבייה/החזרי גבייה בחינוך בתקופת הקורונה

ג. דו"ח הנחה/פטור ארנונה עסקים קורונה

ד. ריכוז הזמנות רכש והוצאות קורונה

ה. דו"ח תרומות קורונה

ו. דו"ח תקציבים מיוחדים/מענקים קורונה בסך של 4,930,029 ש"ח

פירוט רשימת הזמנות קורונה:

תרומות:

מס"ד	הגוף התורם	סכום התמורה/תיאור התרומה	תאריך הפרוטוקול	מצ"ב אישור תרומה
1	חברת תנובה	10,000 ₪	19.03.2020	תרומה לא מאושרת
2	קבוצת ברזלאי	1,800 ₪	19.03.2020	תרומה לא מאושרת
3	מרכז קנדה	חלוקת כרטסים להחלקה על הקרח	19.03.2020	תרומה מאושרת
4	נטפים	חבילות מזון	19.03.2020	תרומה מאושרת
5	הקריה הצפונית	חלוקת סלי מזון	19.03.2020	תרומה מאושרת
6	תפנוקים	טיטולים	19.03.2020	תרומה מאושרת
7	קרן שלם	5,000 ₪	25.03.2020	תרומה מאושרת
8	עיריית הרצליה	ציוד חירום בשווי 13,870	25.03.2020	תרומה מאושרת
9	עיריית הרצליה	ציוד מגן-פעם שלישית	05.05.2020	
10	עיריית הרצליה	ציוד מגן- פעם רבעית		
11	עיריית הרצליה	ציוד מגן-פעם חמשית		
12	עיריית הרצליה	ציוד מגן-פעם שישית	28.07.2020	תרומה מאושרת
13	חב' בי.אן.פי.סי.השקעות	18,000 ₪	29.03.2020	תרומה מאושרת
14	חברת החשמל	ערכות חינוכיות 100	02.04.2020	תרומה מאושרת
15	חברת ת.א.ר אידיאל קונספטס	מסיכות בשווי 5850ש"ח 2500	30.04.2020	
16	עמותת קרן רש"י	תרומה של 35 מחשבים ניידים	26.04.2020	תרומה מאושרת
17	עמותת נאמני תל-חי	תרומת מחשבים בסכום של 18,000 ₪	26.04.2020	תרומה מאושרת
18	מר לידור ארביב	סל קניות ל 4 משפחות בשווי 1000 ₪.	05.04.2020	
19	שניר תעשיות נייר	תרומה של 126 חבילות נייר טואלט	05.05.2020	
20	בנק הפועלים	מחשבים נייחים מחודשים 15	11.05.2020	
21	קרן לידידות	700ש" ח אשר ישולמו באמצעות תו שירכש שופרסל	09.08.2020	

אגף החינוך - קורונה:

מגפת הקורונה אתגרה ללא ספק גם את אגף החינוך, כמי שאמון על כל מערכות החינוך בעיר. האתגר של אגף החינוך בתקופה זו היה כפול ומכופל שכן מנהלת אגף החינוך פוטרה מתפקידה והאגף היה ללא מנהל עד לסוף שנת 2020.

ממצאי הביקורת העלו מספר נקודות:

- בתאריך 15.3.2020 נפסקו הלימודים בעקבות סגר ארצי.
- בתי הספר עברו ללימודים מקוונים מרחוק עם פערים באמצעי תקשוב ומחשוב.
- בחודש מאי חזרו ילדי הגנים וכיתות א, ב, ו- ג ללימודים במוסדות בהתאם למתווה חזרה לשגרה.
- אגף החינוך בשיתוף אגף הרווחה החלו במיפוי צרכים לקראת חלוקת מחשבים לתלמידים.
- העירייה לא פעלה לבקרה על המתווה ומקרי הידבקויות בנגיף החלו במוסדות החינוך. (ראה טבלה).
- בתיכונים החלו להיערך לבחינות בגרות במתווה הקורונה.
- במהלך כל החודשים ועד למועד עריכת הביקורת לא נמצאה תמונת מצב מלאה ועדכנית בזמן אמת באשר לחולי הקורונה במערכת החינוך.
- משימת הבקרה על עמידה במתווה הקורונה הוטלה על היחידה הסביבתית, אך בוצעה רק בחלקה.
- חוסר אכיפה של התו הסגול והצהרות בריאות לא אמינות. מייל מתאריך 21/12/2020 של מנהל היחידה הסביבתית:
- ממצאי הביקורת העלו קושי בשמירת ההנחיות בכל הקשור בשמירת מרחק בין תלמידים.
- ממצאי הביקורת העלו קושי בארגון מערך ההסעות לתלמידים עם מוגבלויות.
- שירות הפסיכולוגי עבד במתכונת פניות חירום ונתן שירות לכלל הפונים.
- השירות הפסיכולוגי עבד בשעות גמישות מהבית ומהמשרד.

<u>פעולות אגף החינוך בזמן הקורונה</u>

עיקר עשייתו של האגף בתקופת משבר הקורונה הוא בראש ובראשונה הפעלת מערכת החינוך על פי המתווים המשתנים והדינמיים כפי שהוכתבו על-ידי משרד החינוך.

זה המקום לציין לשבח את צוותי החינוך וההנהלה בבתי-הספר ובגני הילדים על הגמישות, הזמינות והנכונות להיצמד לשגרה עד כמה שניתן.

להלן פריסת המתווים כפי שהופעלו על-ידי אגף החינוך:
*בתאריך 15.3.20 נפסקו הלימודים והחל הסגר.
*במהלך תקופת הסגר נערכו מיפויים מידי יום בכל מערכת החינוך, גנים ובתי-ספר:
מיפויים רגשיים, מיפויים לצרכי המשפחה, מיפוי אמצעי מחשוב, מיפוי בידודים ונדבקים
בקרב תלמידים, הורים ואנשי צוות. הנתונים הועברו באופן מסודר מידי יום למרכז ההפעלה.
האגף שוחח באופן אישי עם המשפחות, כמו-כן, עסקנו גם במשימות שאינן קשורות לאגף אלא לכלל התושבים.
*בתאריך 19.4.20 פורסם המתווה הראשון להחזרת החינוך המיוחד לשגרה מדורגת וב-21.4.20
כבר חזר כל החינוך המיוחד: שני בתי ספר ו - 6 גנים לפעילות במסגרת המתווה.

ההערכות כללה: עיסוק במערך ההיסעים, שיבוץ כ"א, רכישת וחלוקת אמצעי מיגון והסברה.
*בתאריך 19.4.20 חזרו תלמידי בתי-הספר ללמידה על אף הקשיים והמורכבות של בתי-הספר והעדר אמצעי תקשוב הצלחנו להפעיל למידה מקוונת בהצלחה.
*בסוף חודש אפריל מילא האגף קול קורא של נגב וגליל לערכות משחקים ו - 96 ערכות חולקו לילדי הגנים, על-פי שאלון המלצה של הגננות.
*בתאריך 28.4.20 פורסם מתווה חזרה לשגרה של גני הילדים וכיתות א'-ב'-ג' ותגבור תלמידי י"א-י"ב ובתאריך 03.5.20 חזרו לשגרה מדורגת, שוב, על כל המשמעויות והעיסוק מסביב החזרה.
*בתאריך 13.5.20 חזר מערך ההזנה לפעול בגנים ויום הלימודים הוארך.
*בתאריך 17.5.20 תחילת יוח"א והזנה בבתי-הספר.
*בתאריך 19.5.20 חזרת תוכנית קרב לפעילות בגנים ובבתי-הספר.
*בתאריך 24.5.20 חזרת תוכנית מיל"ת לפעול בגני הטרום חובה.
*הערכות וקיום בחינות הבגרות תחת קורונה.
*בתקופה זו פעל אגף החינוך בשיתוף אגף הרווחה למיפוי וחלוקת מחשבים לתלמידים.
*במהלך כל תקופת הסגר אגף החינוך, באמצעות אגף שח"ר סיפק מנות חמות וארוזות לילדים בסיכון - על-פי מיפוי.
*לאורך כל התקופה היה עיסוק בסוגיית הניקיון ותגבור עובדות הניקיון, אמצעי המיגון והניקיון, הן לגנים והן לבתי-הספר.

<u>לסיכום:</u>
לאורך כל תקופת הקורונה האגף יישם כל אחד ואחד מיני המתווים הרבים שיצאו ועשה זאת בהצלחה וברגישות, לצד המשך עבודות השיגרה שאף הם התקיימו במועדם: רישום גני ילדים,
שיבוץ גני ילדים, קיום וועדות איפיון וזכאות, רישום ילדי א', שיבוץ ילדי א', סגירת בית הספר יצחק הנשיא, מכרז להחלפת רשת בעל יסודי, ובכלל משימות האגף מולאו במלואן ובמועדן.
בנוסף למשימות הרבות של האגף, נרתמו עובדי האגף וסייעו במוקד העירוני ובמרכז ההפעלה בכל משימה שרק נדרשו, החל מחלוקת מזון ועד למענה טלפוני לתושבים.

30 יוני 2020

לכבוד,
חגב' ליאת מזרחי
גזברית

<u>להלן חישובי התזרים בגין משבר קורונה:</u>

	סה"כ תלמידים	תשלום שנתי	התזר לחודשים	סה"כ
מילת (טרום חובה)	405	2,545	499	₪ 202,095
גנים ארוכים	181	12,060	2,010 עבור חודשיים	₪ 362,362
ילדי חובה	199	1,566	303 עבור חודש	₪60,297
הזנה בתי"ס	1293 תלמידים	7 ₪ למנה	189 ₪ 27 ימי הזנה	₪244,377
קרב בתי"ס	1693		42 ₪	₪ 71,106
סה"כ				₪ 940,237

הערות:

- חישוב ההחזרים לגנים חינוך גס עדיין לא נלקח בחשבון תנחות.
- מאחר ונסתיימה שנח"ל ובוטל המתווה של לימודים עד ל- 13/7 ממליצה לבצע החזרים מיידית.
- מרכיב סל תרבות לא נלקח בחשבון – יש שתי הצגות בלבד שלא התקיימו- קשה לחשב את עלותן.

בברכה,
קיגל כהן
מנהלת אגף חינוך

העתקים:
עו"ד יורם ביטון- מנכל
מר אופיר יחזקאלי- מ"מ וסגן ראש העיר וממונה תיק חינוך
חגב' חן אדלר- מחזיקה תיק חינוך
חגב' נהידה מנסור- חשבת מלווה

Municipality Of Kiryat-Shmona
רח' הרצל 37 ת.ד. 1001 קריית שמונה מיקוד 11019 Hertzel St. 37 BP 1001 Kiryat Shmona, 11019, Israel
04-6908447 ✆ 04-6908515 כתובתנו באינטרנט www.k-8.co.il עיריית קריית שמונה
hin2k-8@k-8.co.il

<u>פעילות גני הילדים בתקופת הקורונה – תשפ"א</u>

ככלל, לאורך כל השנה אנו עובדים על פי נהלי משרד החינוך המתעדכנים מעת לעת. עם החזרה מהסגר השני הוצאנו מכתב ריענון נהלים מסודר לצוותי הגנים (מצ"ב).

הגננות מתבקשות להעביר אלי באופן שוטף את שמות הילדים המבודדים / החולים לצורך מעקב, כולל תאריכי חזרתם למסגרות.

סייעת שאינה חשה בטוב מונחית במידי לגשת לרופא המשפחה לקבלת הנחיות וחוזרת לעבודה לאחר אישורו. סייעות שאדם הקרוב אליהן נכנס לבידוד מתבקשות לשוחח עם עוזר המנכ"ל שנותן הנחיה האם יכולות להגיע לעבודה או לא.

כאשר מתגלה חולה מאומת בגן (ילד/ה או אשת צוות) הגננת מעדכנת אותי ואת מפקחת הגן, ואנו מקיימות שיחת ועידה לתחקור האירוע. במקביל אני מעדכנת את דובר העירייה שמבצע חקירה אפדימיולוגית לאשת הצוות החולה / להורי הילד/ה החולה.
מיד לאחר השיחה, נפתחת קבוצת ווטסאפ בשיתוף גננת הגן, נציגי הרשות (ממונים על החינוך, קב"ט עירוני, קב"ט מוס"ח, מנהלת מוקד) ונציגי הפיקוח במשרד החינוך (מפקחת הגן, מפקחת בריאות, מפקח מחוזי, קב"ט המחוז) לצורך עדכון ואישור, כתיבת הודעה להורים ע"י דובר העירייה. הגננת מעבירה את ההודעה להורים ולצוות במידי. כאשר החוקר האפידימיולוגי יוצר איתה קשר מועברת רשימת ילדים ואנשי צוות רלוונטיים המקבלים הודעה רשמית על כניסה לבידוד. בתקופה בה בגן נמצא בבידוד המבנה עובר חיטוי ע"י חברה המתמחה בכך.

בהחלטת הנהגת העיר לא התקיימו קייטנות בגנים בחופשת חנוכה והגנים הארוכים נסגרו. המסגרות היחידות שעבדו במהלך החופשה הם גני התקשורת (בשן וכלנית).

בתקופות הסגרים מתקיימת ע"י צוותי הגנים (גננות וסייעות) למידה מרחוק, גני חנ"מ עובדים.

מצ"ב דו"ח המרכז את מספרי הילדים המבודדים / חולים כפי שהועברו אלי ע"י הגננות, ואת שמות הגנים שנכנסו לבידוד.

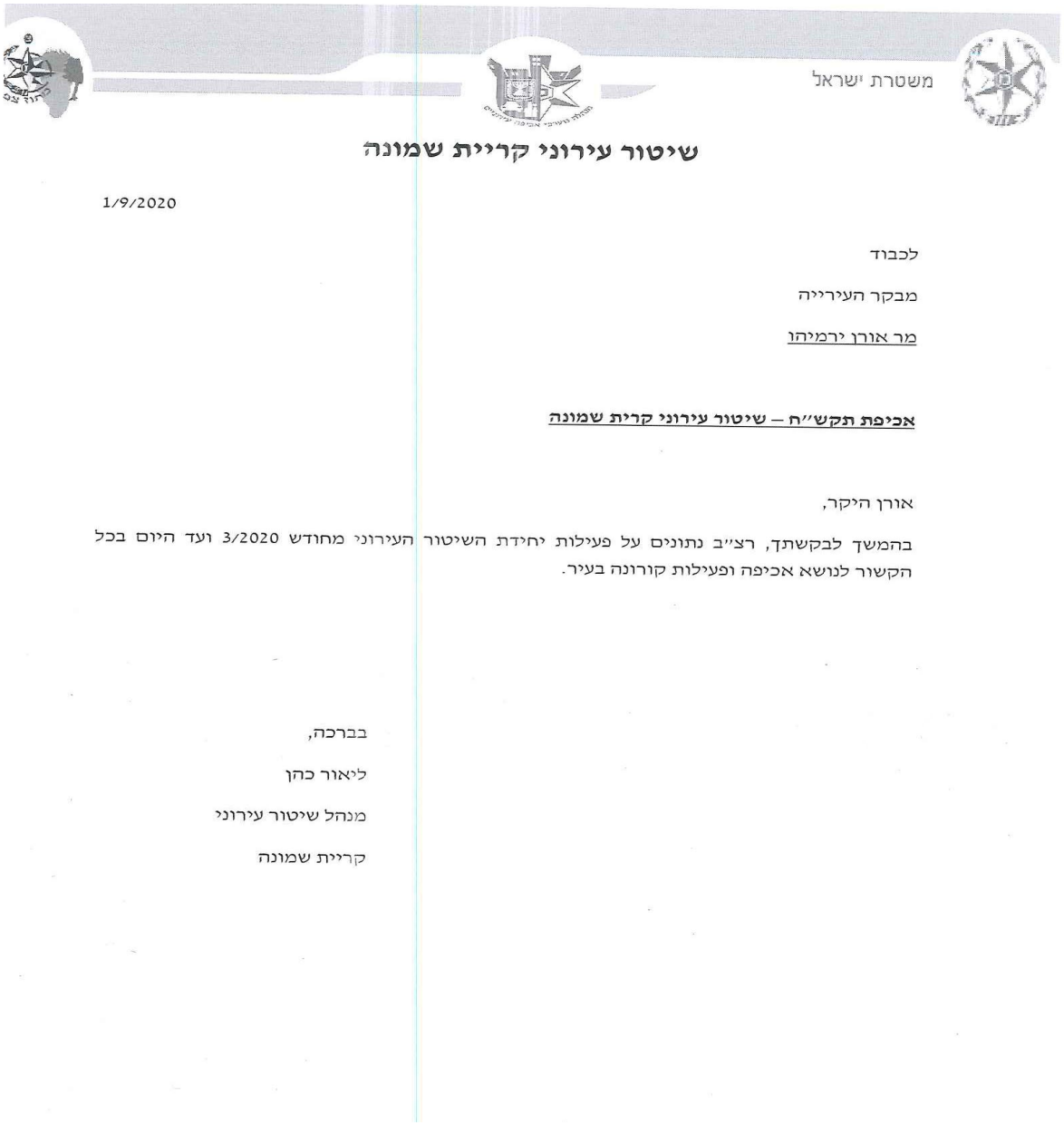
חודש	ילדים מבודדים	מתוכם חולים	גננות מבודדות	מתוכן חולות	סייעות מבודדות	מתוכן חולות	גנים שהוכנסו לבידוד	שמות הגנים
ספטמבר	78	10	16	4	30	4	10	רותם, חבצלת, ראשונים, אירית, גפן, אורנים, סלע, ציון, יסמין, בנות מנחם
אוקטובר (מה 18.10)	8	2	5	1	5	0	1	דרור
נובמבר	6	1	0	0	1	0	0	
דצמבר	117	7	19	1	33	2	7	מאור, עופר, ניצן, בנות מנחם, הורדים, ראשונים, סיגלית
סה"כ	209	20	40	6	69	6	18	

- נתונים שנמסרו לאגף החינוך על-ידי הגננות

השיטור העירוני - קורונה

הקדמה:

יחידת השיטור העירוני הוקמה לפני כ- 5 שנים במטרה להגביר את הביטחון הקהילתי. היחידה מונה 10 פקחים שלצידם אמורים לפעול 10 שוטרים. במהלך ימי הקורונה הייתה משמעות רבה להפעלת היחידה בשילוב משטרת ישראל הן באכיפת תקנות הבריאות על האזרחים והן באכיפה כנגד בעלי עסקים אשר לא פעלו על-פי התקנות.



משטרת ישראל

שיטור עירוני קריית שמונה

1/9/2020

לכבוד

מבקר העירייה

מר אורן ירמיהו

אכיפת תקש"ח – שיטור עירוני קרית שמונה

אורן היקר,

בהמשך לבקשתך, רצ"ב נתונים על פעילות יחידת השיטור העירוני מחודש 3/2020 ועד היום בכל הקשור לנושא אכיפה ופעילות קורונה בעיר.

בברכה,

ליאור כהן

מנהל שיטור עירוני

קריית שמונה

פעילות שיטור עירוני – קורונה

- עם פרוץ מגפת הקורונה שוטרי ופקחי היחידה עסקו רבות במשימות הקשורות למגיפה כגון:
- הקמת מחסומים בכניסות לעיר בימי הסגר
- מניעת כניסת תושבי חוץ לתחומי העיר (בדיקות של כל רכב שביקש להיכנס)
- סיוע בהקמת מתחמי קורונה לצורך בדיקות תושבים, שמירה על הסדר והכוונות תנועה לתוך המתחם.אכיפת צווי השעה השונים (אי עטית מסיכות, הפרת בידוד, תו סגול, ריחוק ושמירה על תקש"ח)
- מעצר מפרי בידוד/חולי קורונה ושליחתם למתקנים המיועדים.
- **הסברה לצד אכיפה –** הסברה לכלל העסקים בקריית שמונה בנושא התמודדות עם התקנות החדשות ותו סגול.
- פקחי היחידה מנעו התגודדויות בפארקים ובגני המשחקים.
- מבוצעות ביקורות והסברה בבתי הכנסת לשמירה על התקנות.
- **סיוע לאגף רישוי עסקים –** מיפוי העיר והגעה לכלל בתי עסקים בקריית שמונה בנושא הסברה ואכיפת תו סגול תוך מתן פירוט והעברת מידע חוזר לאגף.
- **שוטרי תחנת קריית-**שמונה אכפו את תקנות שעת חירום "קורונה" ורשמו במהלך התקופה למעלה
- מ - 1200 קנסות שיפורטו בהמשך.
- הפקחים המסייעים של היחידה אכפו אף הם קורונה ואכפו 59 דוחות (45 כלפי אדם ועוד 14 כלפי עסקים), לציין כי בדומה לכך שבעבירות איכות חיים וחנייה העדפת האכיפה ניתנת לפקחים, כאן ניתנה העדפת אכיפה לשוטרים בשל סמכויותיהם הנרחבות (סמכויות הפקחים הורחבו והוכנסו למסופונים רק בתקופה האחרונה).

הערות ומסקנות הביקורת:

הביקורת מצאה כי השיטור העירוני הוא נדבך חשוב באכיפת הנחיות הקורונה שהועברו מהתובעת העירונית, יחד עם זאת נמצא כי הפקחים אכפו 59 דוחות בלבד.

הביקורת מעירה כי הפקחים צריכים להיות עצמאיים ולא להסתמך על דו"חות משטרה.

יחידת השיטור העירוני פעלה היטב במהלך ימי הקורונה. נוכחות היחידה ברחובות הרתיעה ואף אכפה את תקנות צו הבריאות במתן התראות וקנסות. למרות זאת עדיין היו עליות ומורדות בתדירות האכיפה ובעקומת למידת ההנחיות שהתעדכנו עם החלטות הממשלה, דבר שגרם להתרופפות המשמעת והרתעה. הביקורת ממליצה לכתוב נהלים בכפוף לתרחישי ייחוס לחירו גם בנושאים של מחלות פנדמיות.

אגף החנייה - קורונה:

הקדמה

אגף החנייה פועל בשיגרה בשמירה על הסדת ואכיפה של רשות החניה וחוקי העזר בעיקר במרכז העיר. במהלך תקופת הקורונה האגף לא אכף את נושא החניה והצטרף למשימות של אגף הביטחון ומשימות נוספות של העירייה

הערת הביקורת:

הביקורת ממליצה להגדיר את תפקיד האגף ומשימותיו בזמני חירום.
הביקורת ממליצה שפקחי הרשות יעברו בחירום לאגף הביטחון ולשיטור העירוני לסיוע במשימות השוטפות בעת חירום
הביקורת מעירה כי יש להוציא הודעות מסודרות בעת חירום על הפסקת האכיפה ו/או צימצומה וזאת על מנת למנוע בלבול בקרב הציבור ותשלום מיותר בעת השבתת הפעילות של רשות החניה.

29/7/2020

פעילות אגף החניה בתקופת הקורונה.

15.3 המחלקה נסגרה לקבלת קהל.

* אשר וענונו – עבר לעבוד באגף שפע.

* ניסים מלכה – עבר לעבוד בחלוקת אוכל.

* גיא אוחיון – עבר באגף הביטחון.

* ראובן סולטני – חלק מהזמן היה בחלוקת אוכל, עזרה מקצועית באגף שפע, ומתן מענה באגף החניה.

* שגית מלכה – יצאה לחל"ת מ 15.03.2020 חזרה לעבודה ב 1.06.2020 .

* שרית מדר – עבדה לאורך כל תקופת הקורונה חלק מהזמן מהמשרד וחלק מהזמן עבודה מהבית.

2.6.20 – התחילה האכיפה ע"י ניסים מלכה בלבד + קבלת קהל חודשה בהתאם להנחיות התו הסגול אשר התקבלו מממונה הקורונה בעירייה.

16.6.20 – אשר וענונו חזר לעבודה.

29.7.20 – גיא אוחיון חזר לעבודה.

5.7.20

סגירת האגף לקבלת קהל ונמשכת עד לקבלת הוראה אחרת מממונה הקורונה בעירייה.

כיום, מתקבלות כ – 150 פניות ביום בין אם זה מענה טלפוני, מיילים, כולל קבלת קהל בתיאום מראש בלבד.

השלכות הסגר על המחלקה:

עבודה מצומצמת מאוד בכוח אדם, לא ניתנו דוחות חניה כלל עד ל 2.6.

אובדן הכנסות ישיר בתקופת הקורונה בהשוואה לשנת 2019

שנה/חודש	מרץ	אפריל	מאי	סה"כ
2019	494,079	457,454	469,035	1,420,568
2020	246,363	49,226	85,549	381,138
סה"כ אובדן הכנסות ישיר				1,039,430

אגף ההנדסה - קורונה:

1. **<u>כח אדם:</u>**

עם פרוץ המשבר, הועברה בקשה למנכ"ל העירייה לשמר עד כמה שניתן על רצף התפקוד והעבודה של האגף, וזאת על מנת לצמצם את הפגיעה בהכנסות העיריה ומתן השירותים לתושבים.
חלק גדול מהאגף עובד עם מערכות מקוונות ועל כן ניתן היה להמשיך לעבוד כמעט כרגיל.

להלן כח האדם אשר יצאה לחופשה "כפויה" בין התאריכים 16.03-19.04:

איילה אלמליח – חופשה.
רותי פחימה – חופשה.
שמעון אמסלם – חופשה.
אבי קבילו – חופשה.

להלן כח אדם אשר לסירוגין צוות לאגפים אחרים ברשות בתקופה שבין חודש מרץ לחודש יוני:

דויד טלביץ' – עבודה מהמשרד/חלוקת מזון.
סמיון טוקר – מוקד עירוני.
אלכסיי קורסן –עבודה מהמשרד/חלוקת מזון.
גיל השאש – אגף שפ"ע/חלוקת מזון.
גיתית אבן –חלוקת מזון/מוקד עירוני.

להלן כח אדם אשר המשיך בתפקוד מלא מהסביבה הביתית/עבודה מהמשרד:

צביאל דוידי – עבודה מהמשרד.
אינה בורשטיין – עבודה מהבית.
מתי אקוסטה – עבודה מהבית.
מרסל דנן – עבודה מהבית.
מורן בן אבו – עבודה מהבית.

2. נתוני הועדה השנה ביחס לאותה התקופה אשתקד:

	ינואר-אוגוסט 2019	ינואר-אוגוסט 2020
תיקי מידע	**119**	**80**
בקשות להיתר	**22**	**54**
תיקי פיקוח	**22**	**16**

3. קיום ועדות מקומיות ורשות רישוי :
ועדות מקומיות/ועדות מליאה אשר התקיימו בזום בהתאם להנחיות היועמ"ש:

ועדת משנה בתאריך 12.03.20
ועדת משנה בתאריך 31.03.20
ועדת מליאה בתאריך 05.04.20
ועדת משנה בתאריך 10.06.20
ועדת משנה בתאריך 13.07.20
ועדת משנה בתאריך 17.08.20

ישיבות רשות רישוי אשר התקיימו בזום בהתאם להנחיות היועמ"ש:

ישיבות רשות רישוי בתאריך 09.03.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 23.03.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 22.04.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 09.06.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 11.06.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 14.06.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 15.06.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 21.06.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 22.06.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 01.07.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 16.07.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 27.07.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 04.08.20
ישיבות רשות רישוי בתאריך 10.08.20
ישיבות רשות רישו בתאריך 16.08.20

לסיכום

אין ספק כי התקופה הזו של משבר הקורונה, שאנו עדין בעיצומה מהווה אתגר משמעותי לעיר, אך יש בה גם משום הזדמנות. מצאנו כי ניתן להביא פתרונות יצירתיים לפיתוח כלכלי ופיתוח מקומות תעסוקה בעיר לאנשים שאינם נמצאים פיזית במקום עבודתם (כל נושא המרחק ממרכז הארץ הולך ומתייתר בעולם ממוחשב ומקוון).

בנוסף ניתן לראות כי תפקוד הועדה נשאר רציף כמעט באופן מלא, ואף כמות הבקשות להיתר גדלה. האגף המשיך ועבד תוך שליווינו תושבים ויזמים ומתן שירות לטובת הוצאת היתרי בניה. לדוגמא, פרויקט מעונות הסטודנטים במרכז העיר – פרויקט משמעותי וחשוב, נדון בועדת משנה ולאחר מכן במליאת הועדה המקומית בזום בתקופת הקורונה והיתר אשר נחתם אך לפני כחודשיים.

סיכום תקופת הקורונה רשת המתנ"סים - מכלול רובעים ולוגיסטיקה רשותי

תאריכים 15.3.2020-10.5.2020

רציונלי :

- הפעלת מערך הרובעים משגרה לחירום
- קשר ומתן סיוע לתושבים בדגש על אוכלוסיות סיכון, הפעלת מערך חלוקת מזון לקשישים ומשפחות רווחה , חבילות מזון , ערכות משחקים ,שינוע תרופות , רכישת מזון לקשישים וכו על בסיס **רשימות רווחה** .
- הפעלת מערך מתנדבים וחיבור ארגונים למשימת החירום העירונית
- הפעלת מערך קשר עם הפגתי אינטראקטיבי עם ילדים ובני נוער הפעלת מערך חוגים מקוונים , הפעלת מענה תמיכה לימודית באמצעות רכזי הנוער , סטודנטים וש"ש.
- הפעלת מערך הצרכים מיוחדים באופן טלפוני ואינטרנטי תוך זיהוי מצוקות וטיפולם
- הפעלת תחום התרבות: הפקת טקסים מקוונים, ימי זיכרון, משאיות אומנים, אלופני שידור .

אופן ההפעלה :

- מכלול לוגיסטיקה ורובעים עבר משגרה לחירום תוך מספר שעות מרגע החלטת הרשות
- המתנ"ס השאיר 13 עובדים שיעבדו בחירום
- מערך הרובעים הופקד על הקשר עם הקהילה באמצעות מנהלי הרובעים
- עבודה משולבת בין מכלול אוכלוסייה (רווחה) לבין מכלול לוגיסטיקה ורובעים נציג רווחה שולב בתוך המערך והיה הגורם המקשר מול אגף הרווחה ועו"סים .
- כלל המשימות הדרשו רשימות הועברו דרך אגף הרווחה כתנאי מחייב (גם אם אינם מטופלי רווחה)
- חלוקת העבודה התבצעה בין הרובעים ובאחריות מנהלי הרובעים לפי משימות
- מנהל המנהלות (מוטב יחדיו) הופקד על חלוקת המשימות
- הפעלנו מערך קליטה וניתוב מתנדבים (הורכב מעובדי מתנ"ס ומתנדבים) אשר עמד בקשר עם המתנדבים בשתי קבוצות קבוצת מרכזי מתנדבים וקבוצת מתנדבים.
- הפעלנו מערך מתנדבי נוער אשר הופעל על ידי מחלקת ילדים ונוער אשר ניתב מתנדבי נוער על פי צרכים ומשימות (בעיקר פעולות מקוונות)
- המתנדבים שובצו על פי צורך והמשימות בכל יום
- המשימות למכלול הוזרמו מלשכת ראש העיר , החמ"ל העירוני , המוקד 106 ומוקד 1221 של החברה למתנ"סים ככול שמשימות דרשו רשימות הן הועברו דרך אגף הרווחה .
- אגף הרווחה באמצעות נציגיו במכלול היו אמונים על תהליך רישום וחיתום התושבים היכן שהתבקש ועל פי דרישות מנהלת האגף.
- כלל הנוכחים מילאו הצהרות בריאות ונבדק חום בהתאם להנחיות .
- כתיבת פרוטוקול יומי על משימות היום , אירועים מיוחדים ומשימות עתידיות ידועות .

עיקר המשימות:

- חלוקת מזון חמות ומצוננות (בהתאם לרשימות רווחה)
- חלוקת סלי מזון (רשימות רווחה)
- חלוקת תרופות (בהתאם לצרכי השטח)
- חלוקת תווי קנייה (בהתאם לרשימות רווחה)
- חלוקת ערכות משחקים (בהתאם לרשימות רווחה)
- תמיכה ועזרה לתושבים באמצעות קריאות מוקד 106 ו 1221
- הפעלת האירועים העירוניים בהתאם למגבלות
- הפעלת פעילות הפגה לילדים ונוער באמצעות הרשת המקוונות
- הפעלת מערך תמיכה לימודית לבני נוער באמצעות ש"ש ,סטודנטים ומתנדבים באמצעות ZOOM
- הפעלת מערך פעילות לבעלי צרכים מיוחדים באמצעות תוכניות רעים (ילדים וצעירים על הרצף האוטיסטי ותוכנית עמיתים למתמודדי נפש)
- הפקה של טקסי הזיכרון העירוניים
- ליווי משפחות שכולות ותמיכה בשיתוף יד לבנים .
- מפגשי ZOOM ושימור קשר עם צעירים בתכניות מעורבות חברתית
- מענה לפניות ממוקד לאזרחים ותיקים של המשרד לשוויון חברתי

נתונים :

מנות חמות ומצוננות : 40960

תווי קניה : 327

סלי מזון : 744

ערכות משחקים : 400

חבילות למשפחות שכולות : 84

טיפול בקריאות 106 ו 1221 : 216

כמות מתנדבים : 189

בני נוער פעילים/מתנדבים : 117

שיעורים פרטיים ב ZOOM: **165**

מספר ארגונים שותפים : **23**

אירועים קהילתיים : **9**

טקסי זיכרון : **4**

תובנות לשימור :

- הפעלת מערך הרובעים מחירום לשגרה פעל טוב מאוד – המשך הכשרה ודגש על משימות חירום בשגרה .
- הטמעת המערך הקהילתי בשגרה כחלק מובנה ממערך החירום
- הפעלת מערך המתנדבים והכנת מערך קליטת מתנדבים
- תהליך שימור ו מוטיבציית העובדים והמתנדבים ,הכרה והוקרה תוך כדי המשבר .
- גמישות ויצרתיות לפתירת בעיות ואתגרים מתוך בסיס הכרות וידע חזק
- מענה למשימות אשר עולה מלמטה ויורדות מלמעלה.
- הצפת השטח וקריאתו.
- יכולת גדולה להסב פרויקטים שגרתיים לחירום.
- שימוש בחלק גדול מהארגונים והכוחות שפועלים במרחב לצורך משימות החירום.
- מתן מקום של כבוד ומשמעות לכל מתנדב במערך.

תובנות לשיפור :

- הסדרה כבר בשלב הראשון של ניתוב מתנדבים באופן הדרגתי
- מעקב שותף בשגרה על נתוני רשימות הרווחה תוך דיוק כתובות וטלפונים
- הכנת רשימות דירוג צרכים של משפחות רווחה
- מתן נוהל ברור לתמיכה במשפחות ובודדים שאינם מוכרים ברווחה אשר נקלעו לקשיים כתוצאה מהמשבר
- יצירת ודאות ככול שניתן בזמן אמת באמצעות קבלת החלטות .
- הכרה והוקרה של העשייה בזמן אמת תוך מתן גיבוי למובילי המכלולים
- לאור מיפוי התושבים מרשימות הרווחה עלו מוקדים ספציפים בעיר שבהם היה ריכוז אנשים שנזקקו לעזרה סימון "הנקודות החמות" וחשיבה על מתן פיתרון פיזי.
- הקצאת כוח אדם רשותי ועירוני לפי גודל המשימה.
- סימון והערכות לפרויקטים שגרתיים שיש באפשרותם להפוך בחירום לפעילים והקצאת משאבים מתוכננת עבורם.
- הכנת תוכנית מיגרה מקוונת לפעילויות חירום לילדים ובני הנוער.

בברכה ,

אלעד קוזיקרו
מנכ"ל רשת המתנ"סים
קריית שמונה

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נושא 5

מעקב אחר תיקון ליקויים

דו"ח מס' 25
שנת 2020

אורן ירמיהו לוי
מבקר עיריית קריית שמונה

כ'/שבט/תשפ"א
02/02/2021

לכבוד
מר אביחי שטרן, עו"ד
ראש העיר קריית שמונה

הנדון: דו"ח מעקב אחר תיקון ליקויים 2020 לדו"ח מבקר העירייה לשנת 2019

בהתאם להוראות סעיף 170 ג' 1 (א) לפקודת העיריות, הנני מתכבד להגיש לך בזאת את הדין וחשבון על מעקב אחר תיקון הליקויים שהועלו בדו"ח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור מס' 24 לשנת 2019.

דו"ח זה כולל בתוכו את בדיקת תיקון ליקויים מהממצאים שעלו בנושאים הבאים:

1. גבייה וארנונה.
2. בטיחות במוסדות חינוך.
3. הקצאת מקומות חנייה לנכים.
4. הקצאת מבנה לעמותת משאבים.
5. פרויקטים חברה כלכלית (מגרש ארתור פוקס).
6. גיוס וחלוקת תרומות.
7. וועדות עירייה (ראה טבלה).
8. שירותים וקיר אקוסטי מגרש סינטטי.

מטרתה העיקרית של הביקורת היא לגרום לשיפור תפקוד המערכת העירונית, שיפור איכות השירותים המוענקים על ידי העירייה ותאגידיה, תוך שמירה על מערכת החוקים, כללי המנהל התקין ועיקרון היעילות והחיסכון.

מבקר העירייה מונחה לבדוק את ביצוע תיקון הליקויים ולהגיש את ממצאיו בדו"ח המבקר השנתי.
עליך, כראש העיר, מוטלת החובה להורות על יישום ההמלצות ותיקון הליקויים, לתקצב אותם בספרי העירייה ולהטמיע אותם בתוכניות העבודה כפי שהוצגו במועצת העיר ואושרו בוועדה לתיקון ליקויים.

יישום ההמלצות יתרום רבות לשיפור התפקוד והניהול בעירייה ובגופי הסמך המבוקרים.

תודתי נתונה לך ולכל מי סייע לעבודת הביקורת ולתיקון הליקויים!

בברכה,
אורן ירמיהו לוי
מבקר העירייה ונציב תלונות הציבור

תוכן עניינים

הקדמה ..... עמוד 424

פרוטוקול הוועדה לתיקון ליקויים ..... עמוד 425

מעקב אחר תיקון ליקויים לדו"ח בנושא גביה ..... עמוד 428

מעקב אחר תיקון ליקויים – בטיחות במוסדות חינוך ..... עמוד 444

מעקב אחר תיקון ליקויים ועדות העירייה ..... עמוד 445

מעקב אחר תיקון ליקויים מגרש ספורט סינטטי ..... עמוד 446

דו"ח מעקב תיקון ליקויים:

הקדמה:

דו"ח מעקב אחר תיקון ליקויים הוא דו"ח חשוב ומשמעותי בעבודת הביקורת. בראש וועדת תיקון הליקויים יושב מנכ"ל העירייה, יחד עם בעלי התפקידים האחרים ברשות האמונים על ביצוע תיקון הליקויים והוצאת המלצות הביקורת כפי שאושרו בוועדת הביקורת ובמועצת העיר לפועל. כמי שאמון על מערך הביקורת אני רואה בוועדה לתיקון ליקויים כהשלמת מעגל הביקורת בעצם הטמעת הדו"ח על המלצותיו בנושאים המבוקרים בתוכנית השנתית של הרשות, בשיפור וייעול התהליכים הלכה למעשה. הוועדה בעצם משמשת כגורם מבצע ביחד עם ראש העיר ובכך אפקטיביות הביקורת גודלת ועולה והארגון נהנה מעצם שיפור התהליכים.

על פי תקנות העיריות (דין וחשבון מבקר העירייה), התשל"ד-1947, חובתו של מבקר העירייה לעקוב אחר תיקון ליקויים ולדווח לראש העיר ולוועדת הביקורת על תוצאות המעקב אחריהם. דו"ח מעקב תיקון ליקויים 2019 מוגש כפרק בדו"ח השנתי של מבקר העירייה לשנת 2020 ועוסק במעקב אחר תיקון הליקויים שעלו בדו"ח המבקר מס' 23. החובה לתקן ליקויים חלה על ראש העיר והנהלת הרשות המקומית. הדו"ח כולל טבלה מרכזת של הוועדה לתיקון ליקויים והאמצעים והאפקטיביות שלהם לתיקון הליקוי. על חובה זו ניתן ללמוד גם מסטנדרט תקני הביקורת של האיגודים המקצועיים הקובעים כי מבקרים פנימיים צריכים לקיים מעקב לתיקון הליקויים, כדי לוודא שננקטה פעולה מתאימה לגבי ממצאי הביקורת שדווחו. כדי לייעל את עבודת המבקר במעקב אחר תיקון ליקויים, יפנה המבקר, מידי תקופה, אל כל אחת מן היחידות המבוקרות, על ידיו או על ידי מבקר המדינה, ויבקש לקבל דיווח על פעולותיה לתיקון הליקויים. בכל מקרה שבו נמנעים מנהלי הרשות המקומית לתקן ליקויים יבחן המבקר פעם נוספת את תוצאות בדיקותיו, ועליו לחזור ולדרוש מהנהלת הרשות המקומית לתקן הליקויים. הדרך האפקטיבית העומדת לרשותו של מבקר הרשות להשפיע על הרשות לתקן הליקויים היא, בדרך של דיווח חוזר ונשנה על הליקויים שנתגלו בבדיקותיו ועל העובדה שלא ננקטו הצעדים לתיקונם. על מבקר העירייה להדגיש את הסיכונים הכרוכים באי-תיקון הליקויים ומשמעותם החוקית, הכספית והציבורית ואף ידגיש את העובדה שהנהלת הרשות אינה עושה דבר, או די, לתיקון הליקויים. ככל שתימצא רשלנות העלולה לסכן חיי אדם ו/או לגרום לנזקים כספיים עצומים יכול מבקר העירייה להצביע על האחראיים למחדל ולהטיל עליהם אחריות אישית. עוד ישקול מבקר הרשות לדווח על כך בדו"ח מיוחד על פי סמכותו לפי סעיף 170ג(ב) לפקודת העיריות ולהביא את הנושא לדיון במועצת העיר.

בכבוד רב,
אורן ירמיהו לוי- מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור

פרוטוקול הוועדה לתיקון ליקויים לדו"ח מבקר העירייה 2019

משתתפים:
עו"ד יורם ביטון-מנכ"ל העירייה אורן ירמיהו-מבקר העירייה עו"ד אילן לב -לשכה משפטית
נעדרו: גב' ליאת מזרחי - גזברית

הוועדה לתיקון ליקויים 1/2020

מ"ס	הנושא המבוקר	תוקן/ לא תוקן אחריות ולו"ז
	גבייה	
.1	גבייה חינוך- כתיבת נהלי עבודה אשר יסדירו את נושא הגבייה בין אגף החינוך למחלקת הגבייה. הגדרת ממשקי עבודה האגפים והסדרת אחריות בכל הקשור לגבייה/זיכוי בחינוך.	יעבור לדיון בוועדת הנחות לקביעת נוהל
.2	הסדרת גביית ארנונה מנכסי חכ"ל (שוק עירוני) ואגרות שילוט.	בדירות ועסקים יש תשלום ארנונה ישיר החל מ-01.1.20 ייצאו חיובי ארנונה עבור השוק העירוני משרדים ונכסים שהם לא שייכים לעירייה ולגבי שילוט יש לערוך הסכם אגרת שילוט שיוסדר ביחסים בין חכ"ל לבין העירייה כולל תשלום אגרה באחריות מוטי
.3	גבייה אקטיבית של ארנונה ואגרות למשרדי מכירות/ מבנים ניידים בעיר כולל שכונת יובלים.	יצא סוקר/מודד לבדיקת מבנים ניידים נבקש חו"ד ובהתאם יישלחו חיובים
.4	הגדרת ממשקי עבודה עם אגף ההנדסה והפיקוח לגביית ארנונה בבתים חדשים ו/או תוספות בנייה בין אם בהיתר ובין אם מוגדרים בחריגות בנייה.	במסגרת מדידת הארנונה יוסדר הנושא. עם התחלת תיק הפיקוח ידווח לגבייה לשנות מודד.
.5	בחינה וחוות דעת משפטית על אחריותה וחלקה לכאורה של חברת מילגם בהצטברות חובות ע"ס 138 מלש"ח.	התקבלה חוות דעת של היועמ"ש
.6	הסדרה ותשלום החוב כלפיי חברת מילגם ומזעור סיכונים ותשלומי ריבית.	נמצא בייעוץ משפטי וגישור
.7	הנגשת מחלקת הגבייה לנכים- יש להציב כיסאות מותאמים לנכים. יש לקבל אישור נגישות מיועץ נגישות.	לטיפול חוות דעת הנדסה
.8	ארכיון המחלקה- יש לאכסן את החומרים הזרוקים בארכיון ע"פ חוק הארכיונים.	לטיפול אבי קבילו
.9	חדר תקשורת ומחשוב פרוץ ולא מאובטח.	לטיפול גבי מלול ויוסי אלגרסי
.10	הנפקת שוברים לתשלום בדואר.	תתקיים ישיבת בדיקה לכל נושא השוברים וגבייה של היטלים מול הנדסה וחינוך
.11	קיצור זמני המתנה.	יכנס במסגרת אמנת שירות למכרז החדש.
.12	יציאה למכרז חדש לשירותי גבייה שוטפים.	במהלך 2020
.13	סיום התקשרות עם רו"ח צומן בנושא גבייה.	הופסקה התקשרות חדשה יש לצאת לפרסום נוהל יעדים
.14	וועדת הנחות תדון בהרכבה גם כוועדת הנחות בחינוך ע"פ קריטריונים שיאושרו בוועדה לפי הנחיות משרד החינוך בלבד.	מתוקן

15.	הסדרת נהלים לנושא קיזוזים לארנונה וחתימת מורשיי החתימה במידה ומתבצע קיזוז כזה.	באחריות ליאת הגזברית
16.	בחינת הפרות חוזה בין מילגם לעירייה וקיזוז מתשלום החוב. כמו גם, קיזוז פעולות גבייה שהתבצעו על-ידי העירייה באופן ישיר (גביית תשלומי חינוך קיץ 2019)	הועבר לגישור
17.	טיפול בגבייה של תיקי הוצל״פ. (בדיקת סטטוס תיקים הנמצאים אצל עו״ד הרמלין והחשת הטיפול בהם)	לבדיקה לטיפול של אריאל יועמ״ש
18.	ביצוע פעולות אקטיביות להגדלת הגבייה באמצעות הוראות קבע.	יכנס כיעד במכרז הבא לרבות העסקת עובדים בעלי יכולת לבצע מכירות והוראות קבע
	בטיחות במוסדות חינוך	
1.	תיקון ליקויי בטיחות בסיכון גבוה, תיקון ליקוי בטיחות 1-2 ע״פ תוכנית עבודה מגובה תקציב.	לטיפול מול בני דהרי
2.	הסרת מתקני החצר ומתקני סל שאינם עומדים בתקן והחלפתם במתקנים העומדים בתקנים.	מתקני חצר יוחלפו 2021
3.	מינוי בכתב לממונה בטיחות בחינוך, הגדרת אחריות וסמכות בין קב״ט חינוך לממונה תשתיות בחינוך.	יוצא לבני דהרי כממונה בטיחות עם סיום עבודתו של יעקב שושן
4.	מינוי ממונה בטיחות בכל בתי הספר, הכשרתם והגדרת סמכותם ואחריותם.	בוצע
5.	התקנה והטמעה של התוכנה ייעודית שנרכשה לצורך מעקב על ליקויי בטיחות ודיווח שוטף בתוכנה על ליקוי בטיחות המתגלים במהלך השנה וטיפול בהם בזמן אמת ולא בהמתנה לסוף שנה. חיבור התוכנה למוקד העירוני לשם מעקב על תיקון הליקויים.	לטיפול בני דהרי קב״ט חינוך
6.	קיום ביקורות פתע במוסדות החינוך לנושא הבטיחות.	תוקן
7.	ביצוע סקר בטיחות אחת לשנה על-ידי גורם מוסמך ותקצובו בספר התקציב.	תוקן
8.	ביצוע תחקירים עבור כל פציעת ילד במוסדות החינוך.	תוקן
	הקצאת מקומות חנייה לנכים	
1.	מיפוי כל תמרורי הנכים בתוכנת G.I.S ועריכת רישום ומעקב אחר החניות שהוקצו.	בבדיקה מול שני מהנדס העיר
2.	הקצאת חניות ע״פ תיקון 7 לחוק הנכים והחלתם על כל ההקצאות שניתנו בעבר.	בוצע
3.	העירייה תישא בעלות הקצאת החנייה סימונה והצבת התמרור על פי חוק.	בוצע
4.	גיבוש טופס דיגיטאלי שיאפשר הגשת בקשה להקצאת נכים בצורה מקוונת.	באחריות ראובן סולטני
5.	הרשות תחליט על הצבת תמרור מס׳ 439 בפורמט אחיד לשלט נכה שעליו יצוין מס׳ הרכב. השלט יותקן לפי תקן.	תוקן
	הקצאת מבנה משאבים	
1.	העירייה תקצה מבנה אחד מבין שני המבנים שהוקצו לעמותה	בוצע
2.	העמותה תסדיר את חובות הארנונה של העמותה מול משרד הפנים / בית משפט ?	טרם בוצע באחריות מנכ״ל
3.	העירייה תסדיר את עניינה מול העמותה בדרך של הסכם/חוזה מעודכן	לדיון בוועדת הקצאות

	פרויקטים החברה הכלכלית בע"מ (מגרש ארתור פוקס)	
.1	הגזברות תקיים בקרה ומעקב אחר בכנסות והוצאות פרויקטים בתב"רים בזמן התרחשותם וזאת בכדי למנוע מצב של גירעון. לא יאושר גירעון מתב"ר.	באחריות ליאת גזברית
.2	העירייה תקפיד על קבלת ערבויות מתאימות עבור כל פרויקט	באחריות ליאת גזברית
.3	העירייה תוודא לפני תחילת עבודה כיסוי ביטוחי מאת הקבלן התואם את היקפי העבודה. העתק מהפוליסה תישמר במחלקת הביטוחים בעירייה.	באחריות ליאת גזברית
.4	החברה הכלכלית לא תעסיק קבלני משנה אלא באישור המזמין (העירייה) בכתב ומראש ע"י מהנדס העיר.	באחריות שני מהנדס
.5	העירייה והחברה הכלכלית יגבשו נוהל מסירת פרויקט. הנוהל יכלול טופס "טיולים" עליו יחתמו כל מנהלי האגפים/מחלקות הרלוונטיים לפרויקט.	שני מהנדס, יציג נוהל ליישום
.6	במעמד המסירה יועבר לעירייה תיק פרויקט שלם לרבות תוכניות, מדידות, וכל חומר אחר הקשור לפרויקט.	באחריות שני מהנדס
.7	במגרש ארתור פוקס נתגלו ליקויי בנייה רבים. מומלץ כי מהנדס העיר יכין חוות דעת ויצג את ממצאיו ההנדסיים ודרכי הפעולה לרבות תביעת הקבלן המבצע ו/או חילוט ערבות עד לסיום גמור ומוחלט לשביעות רצון מהנדס העיר בלבד. במקביל יוכנס קבלן חדש לתיקון הליקויים .	באחריות שני מהנדס
.8	החברה הכלכלית לא גבתה קנסות בגין איחור במסירת הפרויקט בהתאם לחוזה.	באחריות הנה"ח של חכ"ל
.9	העירייה לא ערכה התאמת חשבונות עם התאגידים העירוניים.	באחריות ליאת גזברית
	גיוס וחלוקת תרומות	
.1	הביקורת ממליצה על מינוי אדם שירכז את נושא התרומות הכפוף לאגף שירותי רווחה.	לא תוקן
.2	העירייה תגייס תרומות בכפוף לחוזר מנכ"ל מ. הפנים 4/2016	תוקן
.3	הוועדה תנהל פרוטוקול שיפורסם בתוך 30 יום באתר העירייה.	תוקן
.4	חלוקת התרומות תתבצע אך ורק על-ידי אגף הרווחה.	תוקן
.5	תרומות שלא חולקו או שלא נדרשו יוחזרו לוועדת התרומות לדיון.	תוקן
.6	העירייה תרכוש כספת לאגף הרווחה שתאכן אצלה את תווי השי שנתרמו.	תוקן
.7	קבלת התרומות תועבר לגזברית העירייה לרישום הכנסה כחוק בספרי העירייה	לבדוק מול ליאת גזברית
.8	המורשים לחלוקת התרומות ינהלו רישום ומעקב אחר החלוקה וידווחו לוועדת תרומות על כל חריגה.	תוקן
.9	חלוקת תווי שי תעשה למקבל התו ובלבד שחתם בעצמו על קבלת התרומה.	תוקן

<u>סיכום:</u>

הפרוטוקול יועבר לטיפול המנהלים הרלוונטיים.

המנהלים יעבירו למנכ"ל העירייה ולמבקר דו"ח סטטוס בתוך 30 יום מיום הפצת מכתב זה.

דו"ח מעקב תיקון ליקויים לדו"ח ביקורת גבייה:

רקע:

בהמשך לדו"ח הביקורת בנושא גבייה וארנונה, בדק מבקר העירייה באמצעות רו"ח אופיר בוכניק את ההפרות שעלו מן הדו"ח וזאת על-מנת שדו"ח זה ישמש את הנהלת העיר לתיקון הליקויים שעלו מבקר העירייה בבואה לשקול הליך משפטי כנגד חברת הגבייה ו/או לחילופין לבצע השבה כספית לקופת העירייה בגין סעיפים שהעירייה שילמה עליהן, אך לא קיבלה תשובה. הדו"ח המפורט מנתח הערכת מחיר להפרות וכן מבצע הערכת סיכונים/ סיכונים להשבת הכספים הללו.

ממצאים:

התחייבויות חברת מילגם:

בין שאר ההתחייבויות של חברת מילגם בחוזה עליו הם חתומים מול עיריית קריית שמונה, נתבקשתי לבחון האם יש לעירייה מידע בדבר ביצועם או אי ביצועם של סעיפים מלאים או חלק מהם בעבודה בפועל. להלן הסעיפים החשודים באי ביצוע עליהם ממליץ מבקר העירייה לבוא בדין ודברים על מנת להשיב את הכספים לקופת העירייה: להלן העובדות:

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
3.1.3	על הקבלן לצייד על חשבונו את מנהל מחלקת הגביה מטעמו בטלפון סלולארי ובמחשב נייד.	האם קיים טלפון סלולארי למנהל המחלקה ומחשב נייד אם כן מי משלם עליהם	טלפון נייד - קיים ע"ח מילגם. מחשב נייד - לא קיים. אין צורך בשל נוכחותו של המנהל בזמינות רצופה במשרדי העירייה	עלות מחשב 3,500 ₪, וכן החלפה אחת בתקופה. 2*3,500 ₪ סה"כ 7,000 ש"ח	גבוה / בנוני / נמוך / קלוש
3.1.5	הקבלן יהיה אחראי להעמיד - על חשבונו - מחסן הולם לאחסון מעוקלים. המעוקלים והטיפול בהם יהיה על אחריותו הבלעדית של הקבלן.	האם קיים מחסן למעוקלים מה הכתובת שלו מי משלם על המחסן	מחסן מעוקלים - מחסני נעמן . מדיניות העירייה לא להוציא מיטלטלין ומכאן לא היה צורך באחסון.	שכירות מחסן לחודש (כולל ארנונה, חשמל וכיו"ב) 3,500- ₪ לחודש. 4 שנים 12 חודשי שכירות 3,500 ₪ עלות מחסן לחודש 5*12*3,500 = 210,000 ש"ח	גבוה / בנוני / נמוך / קלוש
.3.2.3	חלה חובת נוכחות קבועה במשרד הגביה של מנהל הגביה בכל שעות קבלת הקהל של "משרד הגביה". במידה ונמנע ממנהל הגביה להיות נוכח מסיבה כלשהי, על הקבלן להעמיד אדם בעל כישורים זהים שקיבל אישור העירייה מראש וזאת תוך הודעה מראש בדבר ההחלפה למנהל.	האם בכל התקופה ללא יוצא מהכלל מנהל הגביה היה נוכח אם לא מי החליף אותו אם לא היה מחליף - באיזה תקופות לא היה מחליף	מנהל הגביה נוכח משך כל התקופה . בהעדרו - סגנו.	[redacted] המנהל חייב להיות נוכח. העדרות של [redacted] מהווה החזר של: [redacted]	גבוה / בנוני / נמוך / קלוש
3.2.5	עובדי הקבלן יצאו לחופשות על פי לוח החופשות הנהוג במגזר הפרטי ולא בהתאם לחופשות הנהוגות בעירייה והכל בתאום מוקדם ובאישור המנהל מראש בכתב	מתי יצאו עובדי הקבלן לחופשות יש לקבל מהעירייה וגם מחברת מילגם דוח נוכחות	חופשות נעשו בתאום עם גורמי העירייה	[redacted]	גבוה / בנוני / נמוך / קלוש

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
3.2.6.	ע"מ לוודא שיועסק כ"א ברמה סבירה ומעלה, הקבלן ישלם לעובדיו שכר שלא יפחת משכר מינימום + [redacted] וכל התוספות ו/ או הזכויות עפ"י כל דין לרבות ביטוח מנהלים וקרן השתלמות. למנהל הגביה ישלם הקבלן שכר שלא יפחת מ- [redacted] ש"ח ברוטו לחודש. שכר זה יכלול שעות נוספות גלובליות בהיקף שלא יפחת מ[redacted] שעות חודשיות שיבוצעו ככל שידרוש המנהל. על קבלן להעביר לרשות מדי רבעון דוחות עלות שכר וברוטו שכר של כל העובדים המועסקים על ידו בשירות העירייה להוכחת עמידתו בתנאי זה. בנוסף לכך יצייד הקבלן את מנהל מחלקת הגביה ברכב צמוד לרבות כיסוי כל הוצאות הרכב, דלק ותחזוקה שוטפת. במידה והקבלן מוצא לנכון להגביל את מכסת הנסועה החודשית של מנהל מח' הגביה המכסה לא תפחת מ [redacted] ק"מ לחודש. המנהל יהיה רשאי להורות לקבלן לבטל את מרכיב הרכב הצמוד למנהל מח' הגביה ולקזז בהתאם לזאת סכום שנתי של [redacted] ₪ מהעמלה המשולמת לעירייה (צמוד למדד מרץ [redacted] שיפורסם ב [redacted] אפריל [redacted] או בסמוך לכך) .	יש לקבל את כל תלושי השכר של עובדי מילגם ולבדוק האם שולם להם בכל תלוש שכר מינימום + [redacted] וכל התוספות ו/ או הזכויות עפ"י כל דין לרבות ביטוח מנהלים וקרן השתלמות. האם שולם למנהל הגביה ישלם הקבלן שכר שלא יפחת מ- [redacted] ש"ח ברוטו לחודש. שכר זה יכלול שעות נוספות גלובליות בהיקף שלא יפחת מ [redacted] שעות חודשיות שיבוצעו ככל שידרוש המנהל. האם הועברו דוחות השכר? יש לקבל התייחסות לכך שהמנהל יהיה רשאי להורות לקבלן לבטל את מרכיב הרכב הצמוד למנהל מח' הגביה ולקזז בהתאם לזאת סכום שנתי של [redacted] ₪ מהעמלה המשולמת לעירייה (צמוד למדד מרץ [redacted] שיפורסם ב [redacted] אפריל [redacted] או בסמוך לכך) .	רצ"ב תלושי שכר המנהל מקבל מידי חודש סך [redacted] ₪ בגין שימוש ברכבו הפרטי ניתן בונוס לעובדים במקום קרן השתלמות	א.חישוב [redacted] שעות וחופשות ונוכחות של מנהל (ראה טבלת חישוב 1) החזר של [redacted] ב.העובדים שנבדקו: [redacted] [redacted] (ראה טבלה 2) לגבי כל עובד, נמצא, כי אין נוכחות של [redacted] שעות עבודה כפי שנדרש. ישם עובדים שבאופן קבוע נמצאים [redacted] שעות ביום וישנם שאף פחות מכך. בממוצע כללי, יש חוסר של למעלה מ[redacted] דקות ביום. לצורך הקלה, נלקח חוסר של [redacted] דק' במקום של [redacted] דק' וההעדרות חושבה לחמישה עובדים במקום לשישה. חישוב: [redacted] חוסר שעות יומי סה"כ [redacted] עובדים משכורת ממוצעת [redacted] ש"ח. [redacted] שנים. [redacted] ₪ [redacted]	גבוה / בנוני / נמוך / קלוש

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
3.2.7.	הקבלן ישלם לסגן המנהל החזר הוצאות רכב מלאות במכסה חודשית שלא תפחת מ 500 ק"מ.	יש לבדוק האם סגן המנהל אכן השתמש ברכבו ונסע לכול היותר מ- 500 ק"מ ? (אם לא , צריך להחזיר באופן יחסי תשלום הוצ' רכב)	סגן המנהל אינו עושה שימוש ברכבו הפרטי. מקבל נסיעות	500 ק"מ. 4 שקלים ממוצע החזר הוצאות לק"מ. 12 חודשים בשנה. 5 שנים תקפת ההסכם. 500 * 4*5*12 =120,000 ₪. -החזר נסיעות 300 ₪ ששולם בחודש. 300*12*5= 18,000. לכן: 120,000-18,000= 102,000 ש"ח.	
3.2.9.	הקבלן מתחייב להחזיק עתודות כח אדם, העומדות ברמה מקצועית מתאימה כנדרש בתנאי הסף סעיף 2 סעיפי משנה 2.2.4 ו-2.2.5 לשם החלפה מידית של מי מהנמנים על עובדיו, אשר נעדר בשל מחלה, מילואים או מכל סיבה אחרת.	האם היו עובדים אשר נעדרו מעבודתם והוחלפו כנדרש בעובדים ברמה המקצועית המתאימה . -יש לבדוק דוח נוכחות לאותה תקופה . באיזה תקופות לא היה מחליף . -מי החליף את אותם עובדים ?	הצבת עובדים עקב היעדרות ממושכת נעשתה בתאום עם גזבר העירייה ובכל מקרה בהצבת עובד מקצועי חלופי		
3.2.10.	המנהל יהיה רשאי לדרוש, בכל עת, וללא צורך במתן נימוקים כלשהם, להחליף כל בעל תפקיד המועסק על פי מכרז זה במרכז בעירייה והקבלן מתחייב להקצות מיד בעל תפקיד ברמה מקצועית מתאימה כנדרש בתנאי הסף סעיף 2 סעיפי משנה 2.2.4 ו- 2.2.5 ללא שיהוי לאחר קבלת אישור מראש מהעירייה.	האם הקבלן אכן ביצע החלפה של בעל תפקיד המועסק על פי מכרז זה בעירייה ? (אם כן, האם הוקצה בעל תפקיד ברמה המקצועית המתאימה כנדרש בתנאי הסף ?)	שינויים בצוות המחלקה נעשה בתאום גורמי העירייה		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
3.2.11.	הקבלן יתגבר את כח האדם, עפ"י דרישות העירייה, לפי צורך במידה ויתעורר מעת לעת.	האם הקבלן אכן תגבר בכוח אדם נוסף ? - באיזה תקופה היה תגבור בכ"א ? - יש לבדוק מחברת נוכחות .	תגבור המחלקה נעשה בהתאם לצרכים ובתאום עם גזבר העירייה תוך מעורבות רצופה של מנהל המרחב. לאחרונה, קיים תגבור בנושא מחיקת חובות.		
3.2.12.	הקבלן מתחייב שלא לנייד עובדים שיעבדו עבור העירייה אלא בכפוף לאישור מוקדם ומראש של העירייה.	האם כן היו עובדים אשר נוידו ועבדו עבור העיריה ? - אם כן , היכן האישור מראש של ראש העיר?) אבקש דוח נוכחות עובדים לתקופות אלו	לא נוידו עובדים אלא בהתאם להנחיות הרשות.		
3.2.13.	הקבלן מתחייב בזאת לספק את כל כח האדם הדרוש בכדי לעמוד ברמת השרות הנדרשת במסמכי המכרז לרבות ובמיוחד בזמני עומס מיוחדים. הקבלן מצהיר כי נערך לתגבור שרותיו לרשות בתקופת אלה הן מבחינת כח אדם הן מבחינת ציוד, מהיבטים ניהוליים ומכל היבט שהוא. הפרת סעיף זה הינה הפרה יסודית בגינה רשאית העירייה להפסיק לאלתר ההתקשרות נשוא הסכם זה ואף לחייב הקבלן בנזקים הישירים והעקיפים שנגרמו לרשות ללא צורך בהוכחתם ואף לקזזם מהתשלום המגיע לקבלן.	האם אכן סיפק הקבלן את כוח האדם הדרוש? הן מבחינת ציוד, מהיבטים ניהוליים ומכול היבט שהוא . - יש לבדוק את זמני העומס באותן תקופות . - יש לבדוק מחברת נוכחות .	סופק כנדרש		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.1.2.	סריקת כל המסמכים המגיעים למשרדי הגבייה, לרבות אישורים, מכתבים שונים, טפסים, אסמכתאות וכיו"ב, ושמירתם במערכת ארכיב, המאפשרת אחזור מסמכים מארכיון ממוחשב. הקבלן ידאג לאחסן ולשמור את המסמכים, כולל גיבוי הנתונים, באופן שיאושר ע"י המנהל.	האם נסרקו, נשמרו וגובו כול המסמכים אשר הגיעו למשרדי הגביה? (אשר אושרו ע"י המנהל) - -אבקש לקבל את הקובץ שנשמר במערכת הארכיב	נסרקו למערכת המחשוב בעירייה	לא מובן אילו מסמכים נסרקו בהתאם לדרישה.	
4.1.9.	משלוח מכתבי תזכורת, התראות מכתבי דרישה הכל על פי כל הוראת דין רלוונטית.	האם אכן נשלחו מכתבי תזכורת, התראות, מכתבי דרישה על פי דין ? - אבקש לקבל קובץ חייבים. אבקש לקבל קובץ ממערכת הארכיב שמתעדת שליחת מכתבים .	מבוצע בהתאם להנחיות הרשות ובכפוף הוראות הדין.		
4.1.10.	השלמת נתונים חסרים ועדכון שוטף של קובץ המשלמים (על כל הפרטים הנדרשים כגון: כתובת, כתובת דוא"ל, מס' טלפון, מיקוד, מס' נפשות המתגוררות בנכס וכו'), כולל מספרי זהות\ח.פ.\ מספר עמותה של כל החייבים, והסבת כל מספרי המשלם של כל הנכסים ברשות למספר תעודות זהות\ח.פ.\ מספר עמותה של המחזיק בנכס לא יאוחר מ-3 חודשים מיום החתימה על הסכם זה. -אבקש קובץ משלמים נכון ליולי 2015	יש לבדוק האם הושלמו ועודכנו כול הנתונים החסרים (על כול הפרטים הנדרשים) בקובץ משלמים עד לתאריך 19.7.2015 עדכון וטיוב נתונים נעשה באופן שוטף			

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.1.11.	עדכון קובץ החייבים כך שמספור הנכסים יהיה אחיד בכל יישובי העירייה.	האם קובץ החייבים עודכן ומוספר בצורה אחידה? יש לבדוק את קובץ החייבים ונכסיהם , האם מוספרו כראוי	מעודכן באופן שוטף		
4.1.12.	איתור הכתובות הנכונות של החייבים כולל השלמת פרטים של החייבים כגון: טלפונים, ת.ז. של 2 בני הזוג בנכס וכו', טיפול בדואר חוזר עקב כתובת שגויה\ לא נדרש ומשלוח התראות חדשות לחייב. איסוף ושמירה בקבצי הנתונים של העירייה את כתובות הדוא"ל של כל המשלמים ברשות לא יאוחר מ-6 חודשים מיום החתימה על הסכם זה.	יש לבדוק האם אותרו ,הושלמו ונשמרו הכתובות הנכונות ופרטי החייבים עד לתאריך 19.10.15 יש לבדוק כתובות חייבים נכון לאוקטובר 2015	עדכון וטיוב נתונים נעשה באופן שוטף		
4.1.13.	ביצוע הסדרי תשלום, מעקב אחר ביצועים, הכל כמפורט בהנחיות המנהל שיינתנו בכתב, מפעם לפעם, ובכפוף לכל דין.	האם בוצעו הסדרי התשלום ומעקב אחר ביצועים ? (בכפוף לכול דין) - יש לבדוק קובץ גביה .	נעשה באופן שוטף ובמערכת המחשוב של הרשות		
4.1.14.	ניהול מעקב אחר תשלומים של החייבים, עיקולים של רכוש החייב לרבות עיקולי צד ג' ועיקולי הכנסות שונות ועיקולים בביתו של החייב, על חשבונות הבנק על רכבים. כמו כן ינקטו פעולות אכיפה אחרות, והכל לפי הוראות כל דין (ובכלל זה הוראות משרד הפנים) והנחיות והוראות המנהל. על הקבלן לדאוג לכל האמצעים הנלווים הנדרשים לביצוע כלל פעולות האכיפה (אכסון, שינוע, ביטוח הנכסים המעוקלים וכו').	יש לבדוק האם הקבלן דאג לכל האמצעים הנלווים הנדרשים לביצוע כלל פעולות האכיפה (אכסון, שינוע, ביטוח הנכסים המעוקלים וכו').	כל הפעולות המנהליות ננקטות למעט הוצאת מיטלטלין. עקב כך, אין צורך באחסון.		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.1.18.	בירור טיפול ותיקון לפי הצורך בחשבונות החייבים במקרים הדורשים זאת ודיווח למנהל כולל העובדות שנצברו בעקבות הבירור לצורך קבלת אישור להחלטה על תיקון.	יש לבדוק האם נעשתה עבודת בקרה בחשבונות החייבים (טיפול ותיקון לפי הצורך) היכן הדיווח למנהל ? (כולל עבודות שנצברו) - היכן האישורים הרלוונטיים להחלטה על תיקון ?	מתבצע באופן שוטף כחלק מהותי מפעילות המחלקה והכל במערת המחשוב של העירייה		
4.1.20.	חקירה וריכוז מידע לגבי מקומות עבודה, חשבונות בנקים ופרטי רכוש של חייבים לצורך ביצוע עיקולים של סרבני תשלום על ידי מי שהוסמך לכך על ידי המנהל, ועדכון תכנת הגביה.	האם התקיימה ביקורת על החייבים ? יש להוציא דוח חייבים , אשר נדרש לבצע עיקולים , ולבדוק האם בוצע	נעשה באופן שוטף תוך איסוף מידע מבקשות להנחה מארנונה וכן ממחלקת החינוך והרווחה		
4.1.21.	להסרת ספק מובהר בזה כי עלויות החקירה וכל יתר הוצאות האכיפה ימומנו ע"י הקבלן לבדו.	לוודא שהונפקה חשבונית גביה ע"ח הקבלן .	הוצאות האכיפה ממומנות על ידי החברה ומושתות על החייבים. לאחר גבייתם לקופת העירייה מוחזרות לחברה.		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.1.23.	טיפול, לפי דרישת המנהל בכתב , בגביית החיובים השוטפים יחד עם הטיפול בגביית החובות שבפיגור לגבי אותו/ם חייבים.	-יש לאתר את אישור דרישת המנהל בכתב. - אבקש קובץ גבייה וקובץ חייבים בפיגור	מבוצע באופן שוטף		
4.1.25.	מתן חו"ד בע"פ או בכתב עפ"י דרישת העירייה בקשר עם מחיקת "חובות אבודים", לרבות הכנת תיק פרטני מתאים לכל חייב הכולל הנתונים הרלוונטיים לצורך המחיקה.	האם נעשה חו"ד בע"פ או בכתב ? - אבקש קובץ "חובות אבודים" . - אבקש את כלל תיקי החייבים (פרטני לכול חייב) . יש לבדוק האם אכן נעשתה המחיקה	מבוצע באופן שוטף		
4.1.26.	הקבלן יבצע חקירת יכולת כלכלית בקשר עם חייב/ים עליהם תודיע לו העירייה עד 500 חקירות בשנה וימסור חו"ד מפורטת על כל חייב כאמור. החקירה תבוצע בהתאם להוראת כל דין וענין.	האם הקבלן ביצע חקירת יכולת כלכלית? כמה חקירות הקבלן ביצע לכול שנה ? האם נמסרה חו"ד מפורטת לכול חייב ? -יש לשלוח קובץ חייבים -יש לשלוח את כול חו"ד שביצע הקבלן .	לא בוצעו	500 חקירות בשנה. 1,000 ₪ שכ"ט חוקר. 5 שנים תקופת ההתקשרות 500*5* 1,000 = 2,500,000 ש"ח	

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.1.27.	פעולותיו של הקבלן ילוו בייעוץ משפטי שוטף (של הקבלן) ועל חשבונו בלבד.	האם הקבלן לווה בייעוץ משפטי שוטף ? - היכן החשבונית גבייה שאכן הייעוץ המשפטי נעשה על חשבונו ?	מבוצע על ידי המחלקה המשפטית בחברה		
4.1.29.	מדי 2 חודשים לפחות ישלח הקבלן תזכורת בגין חובות שבפיגור לחייבים השונים. פעולות אלו, יהיו חלק מפעולות אכיפה שוטפות שיבוצעו ע"י הקבלן ע"פ המפורט בהסכם זה , ויעשו על בסיס "סרגל אכיפה" שיסוכם ויאושר ע"י המנהל. הקבלן יעביר למנהל רשימה מפורטת של כל החייבים הנמצאים בטיפול משפטי, לא יאוחר מ-3 ימים מסיום כל חודש זוגי.	האם הקבלן אכן ביצע תזכורות לחייבים אשר נמצאים בפיגור ? האם הקבלן שלח למנהל רשימה מפורטת של כול החייבים הנמצאים בטיפול משפטי לא יאוחר מ-3 ימים ? - יש להעביר רשימה מפורטת של כול החייבים הנמצאים בטיפול משפטי . יש להעביר תיעוד שאכן המנהל קיבלו מהקבלן את הרשימת חייבים בטיפול המשפטי .	מבוצע		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.1.31.	הקבלן יטפל על חשבונו, בתביעות שיוגשו נגד העירייה או מי מטעמו, בגין חבות שבטיפולו של הקבלן ו\או בגין מחדלים בטיפול בחובות אלו.	יש לשלוח את התביעות שהוגשו נגד העירייה או מי מטעמו, בגין חבות שבטיפולו של הקבלן ו\או בגין מחדלים בטיפול בחובות אלו. יש לשלוח חשבוניות ששולמו ע"י הקבלן בגין טיפול בתביעות אלו .	מבוצע		
4.1.33.	ריכוז ועדת ההנחות ואכיפה, לרבות קבלת פניות תושבים, הגשת חוות דעת משפטיות אחרות, ניהול פרוטוקולים, הגשתם למועצת העיר, עריכה והגשה של הפניות למשרד הפנים, וכל הנדרש מכך.	האם רוכזו ועדת ההנחות והאכיפה ? - יש להעביר ריכוז פניות תושבים . האם נעשו חו"ד משפטיות ? - יש לשלוח את חו"ד האם הקבלן ניהל את מערך הפרוטוקולים ? - יש להעביר את הפרוטוקולים שהתקבלו בעירייה . - יש להעביר את רשימת הפרוטוקולים שהוגשו למועצת העיר. האם ערכו והוגשו פניות למשרד הפנים ? - יש להעביר קובץ פניות שהתקבלו וקובץ פניות שכבר עברו למשרד הפנים	מבוצע		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.1.34.	הנפקת 'תעודות תושב' בתיאום עם רשויות המס.	האם הונפקו תעודות תשוב אשר תואמו עם רשויות המס ? - אבקש לקבל את רשימת התושבים אשר קיבלו תעודת תושב מרשויות המס.	מבוצע		
4.1.37.	הגשת כתבי טענות מטעם העירייה וייצוגה בכל הליך משפטי אשר יוגש כנגד העיריה, לרבות בפלי ועדות ערר, עתירות מנהליות ותביעות אחרות בגין חיובים או בגין הגבייה.	האם הקבלן הגיש את כתבי הטענות מטעם העירייה ? - יש להעביר את כתבי הטענות שנשלחו ונכתבו . האם הקבלן הצג את העירייה בכול ההליך המשפטי שהוגש נגד העירייה ? - יש להעביר פרוטוקולים המאשרים זאת	מבוצע		
4.1.40.	עורך הדין ייפגש עם גזבר העירייה בתדירות של אחת לחודש לפחות לצורך מסירת דיווח, עדכונים וקבלת הנחיות. עורך הדין יוזם קשר שוטף עם גזבר העירייה בדוא"ל טלפונית או בכל אמצעי תקשרת אחר באופן רציף שטף ומידי למקרים מיוחדים. לעירייה תהה זכות לאשר מראש את זהות הייעוץ המשפטי שהזוכה יעמיד לטובתה.	האם נסמרו דיווחים ועדכונים לגזבר העיריה מטעם העו"ד אחת לחודש ? - יש להעביר תיעוד לכך.(מיילים שנשלחו לגבזר , מסרונים או כול אמצעי תקשורת אחר).	מבוצע		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
.4.3.1.1	דו"ח התאמה בין מחלקת הגביה להנהלת חשבונות של העירייה יוגש למנהל מדי שבוע ביום אי, או במועד אחר לפי הוראה בכתב מהמנהל.	האם הוכן ונשלח דוח התאמה מדי יום א' ? יש לשלוח את דו"ח התאמה בין מחלקת הגביה להנהלת חשבונות של העירייה . - יש להעביר תיעוד לשליחת הדוח בימי א' או כתב מהמנהל שהדוח נשלח ביום אחר .	מבוצע		
.4.3.1.3	אחת לרבעון כאמור בסעיף 4.2.1. דו"ח תקופתי שיכלול פירוט של כל התקבולים וכל יתרות החוב + גיול על פי דרישת המנהל שנותרו להמשך טיפול במחלקת הגביה.	יש לשלוח את הדו"ח התקופתי שנשלח אחת לרבעון + גיול שנותרו להמשך טיפול במחלקת הגבייה	מבוצע בהתאם לצורך		
.4.3.1.4	דו"חות רבעוניים במתכונת הנדרשת ע"י משרד הפנים ו\או כל גורם סטטוטורי אחר.	האם קיימים הדוחות רבעוניים ? יש לשלוח דוחות אלו	מבוצע ויש תיאום שוטף מול הנהלת חשבונות לרשות. מטופל מול מנהל ארנונה		
.4.3.1.5	אחת לרבעון כאמור בסעיף 4.2.1 יוגש דו"ח למנהל הכולל פירוט חובות כולל שמות החייבים ומצב הטיפול בחוב.	האם הוגש דו"ח למנהל אחת לרבעון הכולל פירוט חובות כולל שמות החייבים ומצב הטיפול בחוב? -יש להעביר את הדו"ח שהוגשו למנהל אחת לרבעון	נשלח למנהל ארנונה ומטופל יחד איתו		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
.4.3.1.6	דו"ח שטחים לפי חתך סוג נכס, גודל, כמות משלמים לסוג הנכס, אחוזי גביה ו\או המלצה על דרכי טיפול נוספות\חלופיות.	האם נעשה דוח שטחים ע"פ הדרישה בסעיף זה ? - יש להעביר דו"ח שטחים שנשלח למנהל	נשלח למנהל ארנונה ומטופל יחד איתו		
.4.3.1.7	אחת לרבעון כאמור בסעיף 4.2.1 דו"ח אפיון חובות והסבר מפורט על אי גביה ו\או המלצה על דרכי טיפול נוספות\חלופיות.	האם נשלח אחת לרבעון דו"ח אפיון חובות והסבר מפורט על אי גביה ו\או המלצה על דרכי טיפול נוספות\חלופיות יש להעביר את הדו"חות שנשלחו אחת לרבעון. האם נכתבו הסברים בצורה מפורטת על אי גביה ו\או המלצה על דרכי טיפול נוספות\ חלופיות. היכן ההסברים ?	נשלח למנהל ארנונה ומטופל יחד איתו		
.4.5.1	בהתאם להוראות העירייה ואישורה מראש עבור כל חוב, הקבלן יידרש להעביר לעוה"ד מטעמו ועל חשבונו את הטיפול המשפטי בגביית חובות מחייבים אשר לא נענו לדרישות ו\ או מכתבי התראה. כך, בין שהמדובר בשלב ראשון-בהגשת תביעות נגד אותם חייבים ו\או בניהול כל הליך משפטי הצריך כדי להפוך את החוב לפסוק, ובין שהמדובר בשלב שני בנקיטת הליכי הוצל"פ במטרה לאכוף על החייבים את פירעון חובותיהם הפסוקים.	האם הקבלן העביר לעוה"ד מטעמו ועל חשבונו את הטיפול המשפטי בגביית חובות מחייבים אשר לא נענו לדרישות ו\או מכתבי התראה (בשלב הראשון ובשלב השני ועבור כול חוב)	עם הפקת תלוש תקופתי מועבר דו"ח לגזברית ולמנהל חשבונות		

מספר סעיף בהסכם	מהות הסעיף	מהות הביצוע	תשובה	תגובה'	חוזק הטענות
4.5.2.	עוה"ד שטיפל בהליכים משפטיים הנ"ל , ולרבות בהליכי הגביה בהוצאה לפועל , יבצע קבלת קהל בתדירות של אחת לשבוע לפחות . מובהר ומודגש כי קבלת הקהל תבוצע בשטח השיפוט של הרשות המקומית .	האם אותו עוה"ד שטיפל בהליכים משפטיים הנ"ל קיים קבלת קהל בתדירות של אחת לשבוע ? האם קיים קבלת קהל ברשות המקומית ?	מבוצע בשוטף מול מנהל ארנונה		
			בוצע		
			אין קבלת קהל כי לא היה צורך	450 שעת עורך דין 3 שעות ליום עבודה 4.2 ימים בחודש ממוצע. 12 חודשים בשנה. 5 שנים הסכם ההתקשרות. 450*3*4.2*12*5 = 340,200 ש"ח	

סיכום:
בעקבות הביקורת והנתונים שהובאו להנהלה הוחלט על הליך גישור מול חברת מילגם והשבה לקופה הציבורית סך של 4,414,547 ש'. העירייה הקימה צוות משפטי שייצג את העירייה בגישור ובסיום הגישור הושגה פשרה שקיבלה תוקף של פסק דין ראה נספח ב' לפסק הדין.

נספח ב'

יתרה ל- 30.9.20 עד עמלות 7/20 כולל	**9,505,344.84**	
חיוב ריבית	-2,002,621.18	
חיוב אי עמידה בתנאי הסכם	-950,000.00	
		הערות
יתרת חוב	**6,552,723.66**	
בניכוי:		
חשבון מאי בגין ארנונה עסקים שלא אושר ע"י העיריה	-192,199	הגזברית ביקשה לדון בזה בנפרד
חשבון גביה יולי 2020	-170,873	משולם בשוטף 90 ולא אמור להיכנס להסכם- ישולם עד 31.10.2020
חשבון גביה ללא מע"מ יולי 2020	-4,816	משולם בשוטף 90 ולא אמור להיכנס להסכם- ישולם עד 31.10.2020
חשבון חניה יולי 2020	-210,062	משולם בשוטף 90 ולא אמור להיכנס להסכם- ישולם עד 31.10.2020
הנחה מילגם לפי הסכם	-1,900,000	הנחה מותנית
סכום להסדר בהסכם	**4,074,774**	

עיריית קריית שמונה
קריית שמונה ת.ד. 1001
טל: 04-6908444

7/4/2021

בטיחות במוסדות חינוך:
העירייה שכרה סוקר בטיחות במוסדות החינוך והוכנה תוכנית עבודה לתיקון הליקויים בשלבים על-פי מדרג 0-3, כאשר 0 זה המסוכן ביותר. למבקר העירייה דווח כי כל ליקויי הבטיחות ברמת 0-1 תוקנו לאלתר ויתר הליקויים יתוקנו בתוכנית רב שנתית.
הביקורת תמשיך לעקוב אחר המשך תיקון הליקויים בנושא זה.

הקצאת מקומות חנייה לנכים:
לביקורת נמסר כי העירייה אימצה את דו"ח הביקורת. וועדת התמרור אימצה נהלים והורתה על הסרת כל חניות הנכים שאינם עומדים בקריטריונים.

הקצאת מבנה לעמותת משאבים:
העירייה חתמה על הסכם חדש מול עמותת משאבים ובהתאם להמלצות הביקורת היא אינה כוללת את מבנה מתנ"ס אשכול, בו הייתה העמותה עושה שימוש שלא על פי ההסכם. כמו כן, הידקה העירייה את שיתוף הפעולה מול עמותת משאבים וחוב הארנונה הועבר לדיון בוועדת הערר.

פרויקטים חברה כלכלית (מגרש ארתור פוקס):
העירייה באמצעות אגף ההנדסה קיימו דיונים באשר לדו"ח הביקורת בנושא הפרויקטים והוחלט על שינוי מבני כך שהחברה הכלכלית תהיה חברה מבצעת בלבד ולא תעסוק בפיקוח. הביקורת מעירה כי המגרש עצמו עבר תיקונים, אך ככל הנראה הבעיה בתשתיות שלא טופלו כראוי, מה שעלול להחזיר את מצב המגרש לקדמותו ולכן מומלץ לטפל באופן יסודי בנושא זה.

גיוס וחלוקת תרומות:
העירייה אימצה חלקים מדו"ח הביקורת שקבעו חובה להיצמד לנהלי חוזר מנכ"ל משרד הפנים לעניין זה, כולל דיון על כל תרומה בוועדת תרומות ופרסומן באתר העירייה. יחד עם זאת יש להמשיך ולהקפיד לעמוד בנהלי חוזר מנכ"ל משרד הפנים על כל המשתמע מכך ולהקפיד שלא לחלק תרומות שהוועדה קבעה לגביהן ניגוד עניינים לא באמצעות העירייה ולא באמצעות גופי הסמך. לגבי תרומות שהגיעו לעיר בשנת 2020 ולא עברו דרך העירייה, וועדת תרומות ו/או לא חולקו על-ידה לא ניתנה התייחסות הביקורת.

סיכום מעקב אחר תיקון ליקויים בנושא ישיבות ועדות עירייה

ועדת חובה	מספר הישיבות 2017	מספר הישיבות 2018	מספר הישיבות 2019	תקין/לא תקין
מליאת המועצה:				
ישיבות מן המניין	10	9	10	תקין
ישיבות שלא מן המניין	12	12	14	תקין
ועדה מקומית לתכנון ובניה (מליאה)	1	3	2	תקין
ועדת משנה לתכנון ובניה	8	6	8	תקין
ועדת רשות רישוי מקומית	23	22	29	תקין
ועדת מל"ח	4	4	3	לא תקין
ועדת כספים	14	14	11	תקין
ועדת מכרזים	3	3	23	תקין
ועדת ביטחון וחירום	-	-	1	תקין
ועדת הנחות	10	8	8	לא תקין
ועדה לאיכות הסביבה	-	1	0	תקין
ועדה לבטיחות בדרכים	-	-	0	לא תקין
ועדה לענייני ביקורת	4	3	6	לא תקין
ועדת חינוך	-	-	0	תקין
ועדה לקידום מעמד הילד	1	-	0	לא תקין
ועדה למאבק בנגע הסמים	-	1	0	לא תקין
ועדת ערר על קביעת ארנונה כללית	3	1	3	תקין
ועדת קליטה ועלייה	3	1	0	לא תקין
ועדת רכש ובלאי	33	19	-	תקין
ועדה להנצחת זכרם של נרצחי טרור	1	2	0	לא תקין
ועדה להקצאת קרקעות ומבנים	2	3	4	תקין
וועדה למיגור אלימות	-	1	0	לא תקין
וועדת מכרזים לבחירת עובדים בכירים	2	1	2	תקין
ועדת מכרזי כ"א	50	37	-	תקין
ועדת השתלמויות- רשות	20	12	-	תקין
וועדת תמרור מקומית - רשות	6	10	13	תקין
ועדת ביטוחים			6	תקין
ועדת רישוי עסקים			2	תקין
ועדת הנהלה			11	תקין
ועדת תרומות			4	תקין
ועדת מנגנון			9	תקין

שנת 2020 הייתה שנה מיוחדת בה למדנו לחיות עם מגפת הקורונה ועם פתרונות יצירתיים לישיבות שאינן פרונטליות בכפוף להנחיות ותקנות הממשלה בנושא הקורונה שהתעדכנו מעת לעת. על פי הממצאים בטבלת המעקב אחר עבודת וועדות העירייה ניכר כי עבודת וועדות העירייה נפגעו קשות ומרבית וועדות החובה לא התקיימו כלל ולא הייתה כמעט פעילות בוועדות העירייה, דבר שפגע בעצם מילוי הוראות הדין.

מבקר העירייה ממליץ לראש העיר להורות על כינוס כלל וועדות החובה בעירייה, בכפוף לנהלי הקורונה, בשים לב לפקודת העיריות הקובעת כי: "ועדה שחובה להקימה לפי כל דין תכונס לפחות אחת לשלושה חדשים; לא כונסה ועדה כאמור, יורה ראש העירייה לכנסה והוא יקבע את סדר היום של ישיבת הועדה". כמו כן, ממליץ מבקר העירייה למנות את הרכב הוועדות ונציגי הציבור על-פי הקבוע בפקודת העיריות ולאשרם במועצת העיר.

<u>מעקב תיקון ליקויים מגרש סינטטי</u>

בעקבות תלונות של תושבים הגרים בסמיכות למגרש הסינטטי הועלו ליקויים אשר העירייה באמצעות החברה הכלכלית הייתה צריכה לתקן בשנת 2020. הביקורת מציינת את הקמת השירותים הציבוריים במתחם כחלק מתיקון הליקויים, אך מציינת כי עדיין לא הושלמו הליקויים וקיר אקוסטי ו/או פתרון אקוסטי שימנע את הרעש לתושבים המתגוררים בסמוך טרם בוצע.

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נושא 6

דו"ח הממונה על תלונות הציבור

דו"ח מס' 25
שנת 2020

אורן ירמיהו לוי
מבקר עיריית קריית שמונה

תוכן עניינים

מכתב הממונה על תלונות הציבור ..... עמוד 451

עבודת הממונה על תלונות הציבור ..... עמוד 452

נספחים -תוצאות הממונה על תלונות הציבור (מדגמי) ..... עמוד 461

4.5.2021
כ"ב אייר תשפ"ע

לכבוד:
מר אביחי שטרן, עו"ד
ראש העיר קריית שמונה

שלום רב,

הנדון: דו"ח הממונה על תלונות הציבור לשנת 2020

שנת 2020 הייתה שנה מאתגרת לכולם, למדינות העולם, לאזרחי מדינת ישראל וגם לתושבי קריית שמונה. מגפת הקורונה הביאה מחלה נוראית וקושיים רבים שהעולם ניצב בפניה, אך הביאה עמה בעיקר סדר יום חדש שבו המערכות הציבוריות היו צריכות להתאים עצמן למצב החדש של ריחוק חברתי, סגירת קבלת קהל ומעבר למתן מענה מרחוק בדרכים יצירתיות בשיטות דיגיטליות ואחרות. דווקא בעת הזו, אני רואה הזדמנות לטיוב וייעול תהליכים הקשורים במתן שירות לציבור בין אם באמצעים דיגיטליים ובין אם באמצעים אחרים.

פעילות הממונה על תלונות הציבור לשנת 2020 כפי שמפורטת בדו"ח זה הייתה גדושה יותר משנים קודמות כאשר מספר התלונות עמד על 114 תלונות רשמיות שהוגשו וטופלו לעומת 68 תלונות בשנת 2019, נתון המעיד על כמות תלונות כפולה שיכול ויתכן שנגרמה כתוצאה מסגירת השירות הפרונטאלי לציבור הרחב ועל אמון שהציבור רוחש לנציבות התלונות בעירייה.

עיקר התלונות נסוב סביב מתן שירות במחלקת הארנונה (25 תלונות), תלונות על הליך מדידות העיר הגיע ל- 17 תלונות ועל הנדסה ופיקוח הגיעו 22 תלונות ציבור.
נתון נוסף שמופיע בדו"ח הוא שמתוך 114 התלונות שהוגשו 81 תלונות נמצאו כמוצדקות. נתון זה צריך להדליק נורה אדומה בקרב מקבלי ההחלטות בכל הקשור להתאמת מתן שירות לציבור בזמן הקורונה שעתיד להישאר אתנו עוד זמן רב גם בעתיד.

דו"ח הממונה על תלונות הציבור מוגש בהתאם לחוק הרשויות המקומיות)ממונה על תלונות הציבור התשס"ח 2001 -להלן החוק). סעיף 21 לחוק קובע כי: "הממונה על תלונות הציבור יגיש לראש הרשות המקומית ולמועצת הרשות המקומית דין וחשבון על פעולותיו לא יאוחר מ-2 במאי בכל שנה .המועצה תקיים דיון בעניין הדין וחשבון בתוך חודשיים מיום שהוגש לה. הדו"ח, כאמור יהיה פתוח לעיון הציבור ויפורסם באתר האינטרנט של הרשות המקומית.

חשוב לי להדגיש כי תלונה מסווגת כ"מוצדקת" על פי קריטריונים שנקבעו בחוק הרשויות המקומיות ובכלל זה מענה בכתב לתושב!
הרשות חייבת להשתפר בתחום זה ולהטמיע תרבות ארגונית הרואה בשירות לציבור כמטרת על ומעניקה מענה בכתב לפניות המתקבלות אצלה בכתב ובע"פ גם אם לעיתים התשובה היא שלילית וגם אם נדרש לעיתים זמן עד למענה סופי. כמבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור אני רואה בערך השירות והמענה לתושבי העיר כערך עליון אשר על כולנו, עובדים ונבחרים כאחד לראות בו חשיבות עליונה מהמדרגה הראשונה כחלק מהשליחות הציבורית והעיסוק בו בחרנו כמשרתי ציבור.
התלונות שמתקבלות מהוות מעין "משוב" על איכות השירות הניתן לתושבים ומאפשרות לעירייה ולאגפיה לשפר את תפקודה בזמן אמת. להיות עובד ציבור הוא לא דבר קל ודורש תכונות וכישורים רבים. הרצון והאכפתיות של המנהלים והעובדים לתקן ולטפל בתלונות שהתקבלו ראויות לכל שבח גם אם לפעמים ישנן תקלות והדברים לא מתבצעים כפי שכולנו היינו רוצים.

אני רוצה לציין את שיתוף פעולה עם האגפים והמחלקות ועל שירותם למען הציבור במהלך כל השנה ובמיוחד בשנת 2020 שהתאפיינה כשנת קורונה אשר חלקם עבדו ונתנו שירות גם מהבית ובכלים שלא היום מוכרים לכולם טרם המגיפה ועל כך יישר כוח ותודה!

כעובדי ומשרתי ציבור מוטלות עלינו משימות והחוכמה והגדולה להסתכל פניי עתיד, להשתפר כל הזמן ולשאוף להעניק את השירותים המוניציפליים ברמה הגבוהה ביותר שניתן.

בברכה,
אורן ירמיהו לוי- מבקר העירייה
והממונה על תלונות ציבור

עבודת הממונה על תלונות הציבור (אומבודסמן)

מבוא:
בעיריית קריית שמונה משמש מבקר העירייה, לפי מינוי מועצת העיר, גם כממונה על תלונות הציבור (האומבודסמן) הפועל מכוח חוק הרשויות המקומיות התשס"ח 2008-. תפקיד הממונה על תלונות הציבור דומה למהות תפקיד המבקר, כאשר ההבדל שביניהם אינו הבדל בעיקרון אלא בהדגשה: בעוד שהמבקר רואה לנגד עיניו את האינטרס הציבורי כמרכיב יסוד בעבודתו, לממונה על תלונות הציבור אוריינטציה מובהקת כלפי זכויות הפרט - האדם ושמירתן. הנחת היסוד היא, שהגנה על זכויותיו של הפרט, היא אינטרס ציבורי ממדרגה ראשונה.
את ההבדל בין שני התפקידים ניתן להגדיר כך: בעוד שהמבקר הוא שליח ציבור מכוח חוק, למערכת מינהלית, על מנת להבטיח קיומם של כללים שלציבור יש עניין בקיומם, כדי להגן על האינטרס של הציבור, הרי הממונה על תלונות הציבור הוא שליח ציבור מכוח החלטה של מועצת הרשות, אל המערכת המינהלית, על מנת להבטיח קיומם של כללים שלציבור יש עניין בקיומם, כדי להגן, במישרין, על זכויותיו של הפרט. תפקידו של המבקר הוא להבטיח שמירה על כללים מחייבים, בין אם יש להם ובין אם אין להם נגיעה לזכויותיו של הפרט, ואילו תפקיד הממונה על תלונות הציבור הוא להבטיח שבאמצעות שמירה על הכללים תישמר זכותו של הפרט ומכאן הנחת היסוד הנמצאת בבסיס פעולתו של הממונה על תלונות הציבור היא קיומן של זכויות מוקנות על פי דין המגיעות לכל אחד מן התושבים כפרטים, זכויות שהפרט זכאי לאכוף את מימושן כלפי כל מי שמנסה לפגוע בהן, בין אם הפוגע הינו הרשות המקומית ובין אם הפוגע הוא אדם אחר.

מהי תלונה?
תלונה מבטאת מצב של משבר ביחסים שבין המתלונן לבין הרשות המקומית, כאשר לא מתגשמות ציפיותיו של המתלונן מן הרשות המקומית. מצב זה מתקיים כאשר ישנו פער, להערכתו של המתלונן - הערכה סובייקטיבית, בין מה שמגיע לו על פי דין לבין מה שהוא מקבל בפועל.

היבטים באיחוד שתי הפונקציות
גם בשאלה זו נחלקות הדעות. המחייבים מצביעים על כך שהבסיס הקוגניטיבי ודרכי העבודה לברור התלונות דומים, או זהים, לבסיס הקוגניטיבי ולברור העובדות המתבצע על ידי הביקורת, וכי מעמדו ויוקרתו של המבקר יסייעו בברור התלונות. נימוק נוסף גורס, שיש לראות בתלונות מקור אינפורמציה נוסף לעבודת הביקורת.
המתנגדים מצביעים על האפשרות שיווצר מצב של ניגוד עניינים בין שני התפקידים וכן הם מצביעים על הסיכון שהמבקר יראה בתפקיד הממונה על תלונות הציבור תפקיד משני וזאת בנוסף על הנטל האדמיניסטרטיבי והתקציבי שהוא מטיל על לשכת המבקר, דבר שיפגע בסופו של דבר בשני התפקידים גם יחד. לכל אחת מהעמדות הנ"ל יש בסיס עובדתי, והשאלה היא, מה משקלה של כל אחת מן הטענות.

כיצד נפתר הדבר בחקיקה?
בוויכוח העקרוני שהתקיים בציבור על איחוד התפקידים בידי מבקר המדינה, גברה דעתם של אלו המצדדים באיחוד. בסעיף 4 לחוק יסוד: מבקר המדינה נקבע במפורש:
תלונות הציבור מבקר המדינה יברר תלונות מאת הציבור על גופים ואנשים כפי שייקבע בחוק או לפיו; בתפקידו זה יכהן מבקר המדינה בתואר "נציב תלונות הציבור". ייחוד פעולות
- מבקר פנימי לא ימלא, בגוף שבו הוא משמש מבקר, תפקיד נוסף על הביקורת הפנימית, זולת תפקיד הממונה על תלונות הציבור או הממונה על תלונות העובדים, ואף זאת - אם מילוי תפקיד נוסף כאמור לא יהיה בו כדי לפגוע במילוי תפקידו העיקרי.
- מבקר פנימי לא ימלא מחוץ לגוף שבו הוא משמש מבקר תפקיד היוצר או העלול ליצור ניגוד עניינים עם תפקידו כמבקר פנימי.

התנאים ההכרחיים לקבלת התפקיד
1. מבקר רשות המוכן לקבל על עצמו את תפקיד הממונה על תלונות הציבור צריך להזכיר לעצמו ולראש הרשות המקומית שהממונה על תלונות הציבור אינו איש יחסי ציבור לא של הרשות המקומית ולא של ראש הרשות, וכי תפקידו להגן על זכויות תושבי הרשות מפני פגיעה בהם על ידי הרשות או מי מעובדיה.
2. כדי להבטיח שקבלת התפקיד הנוסף לא תפגע בעבודת הביקורת ותאפשר ביצוע יעיל של תפקיד הממונה על התלונות, חייבים להתקיים התנאים הבאים:

» החלטת מועצת הרשות: חייבת להתקבל החלטת מועצת הרשות על פיה מקימים את תפקיד הממונה על תלונות הציבור. ההחלטה צריכה לכלול את המרכיבים הבאים:
הוראה הקובעת שבמילוי תפקידו יהיו לממונה אותן סמכויות בדיקה שיש למבקר הרשות על פי חוק וכי הנהלת הרשות ועובדיה כפופים לסמכות זו באותה מידה
הוראה הקובעת מה תוקף המלצותיו לתיקון המעוות שנתברר בבדיקת התלונה.
הוראה הקובעת את הסמכות לפרסם בציבור את ממצאיו והחלטותיו. (ראה הצעה להחלטה בנספח)

» תקציב ותקן אדם: יקבע תקציב ותקן כוח אדם מיוחד לעבודת הממונה על תלונות הציבור, בנפרד מתקציב לשכת המבקר, ויעמדו לרשותו האמצעים האדמיניסטרטיביים האחרים, כגון: דיור, מנהלה, שירותי משרד וכו'.

הטיפול בתלונות

עיון בחקיקה הענפה המקימה את מוסד נציב התלונות בארגונים ציבוריים שונים מצביע על קו מנחה קבוע על פיו כל תלונה תבורר, אלא אם מתקיימים בה התנאים שבגינם אין לטפל בתלונה.

(1) תלונות שאין לדון בהן

- בעניין התלוי ועומד בבית משפט או בבית דין או שבית משפט או בית דין הכריע בו לגופו;
- תלונה שהממונה סבור שהיא קנטרנית או טורדנית;
- תלונה בעניין שלגביו כבר הוגשה תלונה למבקר המדינה בתפקידו כנציב תלונות הציבור, לפי הפרק השביעי של חוק מבקר המדינה (נוסח משולב) 1958;
- הוגשה תלונה שאין לברר אותה, יודיע הממונה למתלונן בכתב שלא יטפל בה ויציין את הנימוקים לכך.

(2) תלונות אנונימיות

- בעיה מיוחדת מציבות בפני הממונה התלונות האנונימיות. השאלה המתעוררת בכל פעם שמתקבלת תלונה כזו, היא האם יש מקום לברר תלונות אלו ואם כן, כיצד יתבצע הברור. ישנה תחושה לא נוחה לטפל בסוג זה של תלונות, כיוון שמרביתן מצביעות על התנהגות בלתי הולמת של עובד מסוים, או של קבוצת עובדים עד כדי חשד לטוהר המידות. לעתים, מדובר בניסיון מרושע להטיל דופי בעובד ישר דרך ולהכפישו, מחמת עניין אישי שיש למתלונן נגדו ואין לכך כל נגיעה לעבודתו במערכת. אך לעתים מדובר בהתנהגות פסולה של העובד נגדו הוגשה התלונה, אולם אותו עובד הוא בעל השפעה או סמכות לפגוע במתלונן אם ייוודע לו דבר התלונה, ויש הצדקה לחששו של המתלונן מלהיחשף.
- ההחלטה אם לברר תלונה אנונימית צריכה להתבסס על שלושה מרכיבים עיקריים:
  - מידע שיש לממונה מכוח סמכותו כמבקר הרשות או מתלונות אחרות, המאשש, במידה מסוימת של סבירות, את האמור בתלונה.
  - המיומנות המקצועית והניסיון המצטבר במהלך העבודה שיש לממונה, והכרתו את המערכת בכללותה.
  - במקרים מסוימים, על סמך בדיקה מקדימה דיסקרטית שהממונה מבצע בשטח.
- קיבל הממונה החלטה לבדוק את התלונה, יחולו על הבדיקה הוראות מיוחדות:
  - הבירור יעשה על פי הסמכויות ובתוקף תפקידו כמבקר הרשות המקומית.
  - הבדיקה של תלונה אנונימית אשר נושאה הוא פגיעה בטוהר המידות תיעשה בדיסקרטיות מירבית, בנסיבות אותו עניין, ככל האפשר במסגרת הכללים והעקרונות שנקבעו בהנחיה מס׳ 10 "חשד לביצוע עבירה". המבקר ישקול אם יש להכניס בסוד הבדיקה את מנכ"ל הרשות או אף את ראש הרשות.
- הדיווח על ממצאי הבירור יהיה, לפי שיקול דעת המבקר, במסגרת הדיווח על עבודת הממונה או במסגרת הדיווח השנתי של מבקר הרשות.

עקרונות כלליים לטיפול בתלונה

- **התלונה:**
  - יש להבחין בין פנייה של תושב אל הרשות המקומית לבין תלונה. תושב הרשות פונה לרשות בבקשה לטפל בעניינו ומצפה שהרשות תעשה כן.
  - רק פנייה שלא נענתה כלל או לא נענתה לשביעות רצונו של התושב תוגדר כתלונה, אם התושב יעמוד על כך שעניינו יבורר על ידי הממונה.
  - מתלוננים רבים נוהגים לשלוח את תלונתם למספר כתובות: לנשיא המדינה, למבקר המדינה, לראש הרשות המקומית, למבקר הרשות המקומית, או לאגף שהתלונה מופנית כלפיו. בכל מקרה כזה, כאשר מגיע העתק תלונה של מתלונן, יש להתייחס לכך כתלונה שלא נשלחה לממונה על תלונות הציבור. רק תלונה שנשלחה לממונה כנמען ראשי תחשב לתלונה.
  - במידה והתלונה נשלחה לראש הרשות או לאגף מאגפי הרשות, הממונה על תלונות הציבור יעקוב אחר הטיפול בתלונה על ידי האגף הנילון ויבקש לקבל העתק תשובתו למתלונן.
- **אישור קבלה:**
  - עם קבלת התלונה יש לאשר קבלתה והבטחה לבדוק אותה בהקדם. לשם יעילות המערכת רצוי להכין תשובה סטנדרטית של הממונה.
  - אם מתברר שתהליך הבירור יהיה ממושך, למעלה מחודש ימים, יש לכתוב מכתב הסבר להתמשכות הבירור.
- **העברת התלונה:**
  - יש לתדרך את אגפי הרשות המקומית השונים שבכל מקרה שבו תלונה מגיעה לאגף הלא נכון, יש להעביר אותה לאגף הנכון בלוויית מכתב הסבר למתלונן על ההעברה. לעולם אין להחזיר התלונה למתלונן.
  - את התלונה יש להעביר לאגף הנילון בבקשה לקבל את תגובתו. הבקשה תקצוב את משך הזמן למתן התשובה. משך הזמן יקבע על פי אופי הבירור הנדרש.

- **חשיפת שמו של המתלונן:**
כאשר תושב מגיש תלונה נגד תושב אחר על הפרת אחד או יותר של הכללים המחייבים, והדבר גורם לו נזק, כגון: השכן חורג מהיתר הבנייה, או בונה ללא היתר כלל, או כאשר אדם מתלונן על כך ששכנו זורק אשפה לרחוב, או מנהל עסק ללא רשיון או תוך כדי גרימת מטרדים, או אינו קושר את כלבו, או תלונה נגד מורה המתנכל/ת לתלמיד, בכל המקרים האלו ודומיהם, אסור באיסור חמור לגלות לנילון את שמו של המתלונן - אלא אם כן נתן המתלונן הסכמתו לכך במפורש.
- **קבלת תגובת הנילון:**
בירור התלונה מחייב, בסופו של התהליך, כתיבת מסקנות. לעתים, המסקנות עלולות לפגוע בשמו הטוב של הנילון או של אדם אחר. קודם לפרסום המסקנות חייבים להציג אותם בפני אותו אדם ולבקש את תגובתו. במקרה שמדובר במסקנות המטילות דופי או ספק ביושרו של האדם, יש להציג בפניו, אם יבקש זאת, את כל הראיות שעל פיהן הגיעו לאותן מסקנות.
- **מתי תסווג תלונה כמוצדקת?**
  - כאשר זכות המתלונן נפגעה.
  - כאשר בשיקול הדעת הדוחה את הבקשה נתערבה מידה רבה של רוע או נוקשות או חריגה מכללי מינהל תקינים.
  - פגיעה בכללי הצדק הטבעי: כאשר החלטה הפוגעת בזכויות התושב או העובד נתקבלה בלי שנשמעה תגובתו של הנפגע ובלי שניתנה לו הזכות לתגובה.
  - טרטור, הטרדה, "לך ושוב", "הבא עוד מסמך" וכו'.
  - כאשר הרשות המקומית אינה אוכפת את החוק שעל ביצועו ואכיפתו היא הופקדה (רישוי עסקים, סילוק מטרדים, פיקוח על הבנייה, רעש, כלבים, תפיסת שטחים ציבוריים, ועוד).
  - כאשר הפנייה הישירה לאגף הרלוונטי נענתה בסירוב תחילה, ונענתה בחיוב רק לאחר פנייה לממונה והתערבותו.
  - כאשר פנייה או תלונה לאגף/יחידה לא נענתה כלל או נענתה באיחור רב.
  - כאשר תלונה נשלחה על ידי המתלונן לגורם הלא נכון וזה במקום להעבירה לאגף הנכון, בצרוף הודעה מתאימה למתלונן, שולח אותה חזרה למתלונן.
  - התנהגות בלתי מנומסת, בכתב או בעל פה, כלפי המתלונן.
  - אי-מתן אינפורמציה מלאה על זכויות המתלונן; כגון: אי-מתן אינפורמציה מלאה על זכויות הגמלאים שפרשו מן העירייה; הנחה לזוגות צעירים; הזכות לשלם קנס חנייה מופחת ועוד.
  - כתיבה גסה ובוטה כלפי המתלונן, בתגובה למכתב בנוסח דומה.
  - כאשר הרשות המקומית עצמה עוברת על החוק.
  - חשיפת שמו של המתלונן בלא לקבל את רשותו.
- **מתן תשובה למתלונן:**
  - לעולם תהיה התגובה בלשון מנומסת ביותר, אפילו בתגובה למכתב הכתוב בלשון בוטה ומעליבה.
  - התשובה צריכה להיות מלאה, עניינית ומסבירה.
  - במקום שהתלונה נמצאה מוצדקת, יש לפרט את הדרכים עליהן המליץ הממונה על תיקון המעוות.
  - המתלונן זכאי לקבל מידע על דרכי הטיפול בתלונתו.
  - במקרים שבהם הוחלט להגיש גיליון אישום כנגד אדם שמעשיו פגעו במתלונן, כגון הודעה על הגשת גיליון אישום כנגד עבריין בנייה ועוד, יש להודיע על כך למתלונן.

הנחיות

- ההנחיות וכללי האתיקה החלים על מבקרי הרשויות המקומיות חלים, בשינויים המתחייבים, גם על עבודת מבקר הרשות בתפקידו כממונה על תלונות הציבור.
- בהעדר חקיקה מסודרת המתייחסת למבקר הרשות המקומית כממונה על תלונות הציבור או כללים מנחים, ניתן ללמוד, בשינויים המתחייבים, מהפרק השביעי לחוק מבקר המדינה.
-

נספח:

- החלטה המקימה את מוסד הממונה על תלונות הציבור
- מוקם בזה מוסד לברור תלונות הציבור. מבקר הרשות המקומית הוא הממונה על בירור תלונות הציבור (להלן - הממונה).
- עצמאות הממונה במילוי תפקידו
- אין על הממונה מרות, לעניין מילוי תפקידיו לפי כללים אלה, זולת מרותו של הדין.
- הזכות לפנות בתלונה
- כל אדם רשאי לפנות לממונה, לקבל או להתלונן בפניו על כל עניין הנוגע לרשות המקומית (להלן - תלונה).
- דרך הגשת התלונה
- התלונה תוגש בכתב, או תלונה שהוגשה בעל פה ונרשמה מפי המתלונן ונחתמה על ידיו, ותוגש במישרין לממונה. התלונה תהיה חתומה ביד המתלונן ויצוינו בה שמו ומענו, תיאור העניין שעליו נסבה התלונה, המועד שבו אירע וכל פרט אחר הנוגע לעניין והעשוי לסייע לבירור יעיל של התלונה.

- תלונה על מי
- תלונה ניתנת להגשה על עובד, על נושא משרה או על ממלא תפקיד ברשות המקומית.
- תלונה על מה
- נושא לתלונה יכול שיהיה: מעשה הפוגע במישרין במתלונן עצמו או במי מבני משפחתו, או המונע ממנו במישרין טובת הנאה, והמעשה הוא בניגוד לחוק או ללא סמכות חוקית או בניגוד למינהל תקין, או שיש בו משום נוקשות יתירה או אי-צדק בולט; לעניין זה "מעשה" - לרבות מחדל ופיגור בעשייה.
- תלונות שאין לדון בהן
  - **לא יהיה בירור בתלונות אלו:**
    - בעניין התלוי ועומד בבית משפט או בבית דין או שבית משפט או בית דין הכריע בו לגופו;
    - תלונה שהממונה סבור שהיא קנטרנית או טורדנית;
    - תלונה בעניין שלגביו כבר הוגשה תלונה למבקר המדינה בתפקידו כנציב תלונות הציבור לפי הפרק השביעי של חוק מבקר המדינה (נוסח משולב) 1958.
  - הוגשה תלונה שלפי סעיף קטן (1) אין לברר אותה, יודיע הממונה למתלונן בכתב שלא יטפל בה ויציין את הנימוקים לכך.
- **הסמכויות והדרכים לברור התלונה**
  - לצורך בירור התלונות מוענקים בזה לממונה כל הסמכויות לבדיקה ולחקירה שיש לו בתוקף תפקידו כמבקר הרשות.
  - הממונה רשאי לברר את התלונה בכל דרך שיראה לנכון והוא אינו קשור להוראה שבסדר דין או בדיני ראיות.
  - הממונה יביא את התלונה לידיעת מי שהיא נוגעת אליו ויתן לו הזדמנות נאותה להשיב עליה; הממונה רשאי לדרוש כי התשובה על התלונה תינתן בתוך תקופה שיקבע.
  - הממונה רשאי גם לשמוע את המתלונן, את מי שהתלונה נוגעת לו וכל אדם אחר, אם ראה בכך תועלת.
- **הפסקת הבירור**
  - הממונה יפסיק בירור תלונה אם ראה כי מלכתחילה לא היה מקום לבירורה, ורשאי הוא להפסיקו אם ראה שעניין התלונה בא על תיקונו או שהמתלונן ביטל את תלונתו.
  - הממונה יודיע למתלונן ולמי שהתלונה נוגעת לו, בכתב, שהפסיק את הבירור ויציין את הנימוקים לכך.

תוצאות הבירור

מצא הממונה, בתום הליך הבירור, שהתלונה הייתה מוצדקת, כולה או מקצתה, ינהג כמפורט להלן:

- ימסור על כך הודעה מנומקת בכתב למתלונן ולמי שהתלונה עליו;
- העלה בירור התלונה קיומו של ליקוי - רשאי הממונה להצביע לפני מי שהתלונה עליו על הצורך בתיקון הליקוי ועל הדרך והמועד לכך.
- מי שהתלונה עליו או הממונה עליו, יודיע לממונה תוך המועד שנקבע כאמור בפסקה (2) על האמצעים שננקטו לתיקון הליקוי.

- **יא. דחיית התלונה**

מצא הממונה כי אין יסוד לתלונה, יודיע על ממצאיו למתלונן וכן למי שהתלונה נוגעת אליו.

יב. דין וחשבון שנתי

- הממונה יגיש למועצה, אחת לשנה, דין וחשבון על פעולותיו.
- משהוגש דין וחשבון כאמור בסעיף קטן (1), הוא יהיה פתוח לעיון

סיווג תלונות:

התלונות מסווגות על-פי הפרמטרים הבאים : מוצדק, לא מוצדק, לא נקבע.

תלונה תסווג על-ידי הממונה כמוצדקת בכל אחד מן המקרים הבאים :

- כאשר התברר כי העירייה או כל בעל תפקיד בה פעל בניגוד לחוק או לנוהלי העירייה או שנקט עמדה מתוך נוקשות יתרה .
- כאשר פניית המתלונן אל המחלקה נתקלה בדחייה ונענתה רק לאחר התערבות הממונה.
- כאשר פניית המתלונן אל המחלקה לא זכתה לתגובה והמחלקה לא הגיבה כלל בין אם בחיוב ובין אם בשלילה.
- היעדר תשובה במועד סביר.

תלונות שנמצאו בלתי מוצדקות :

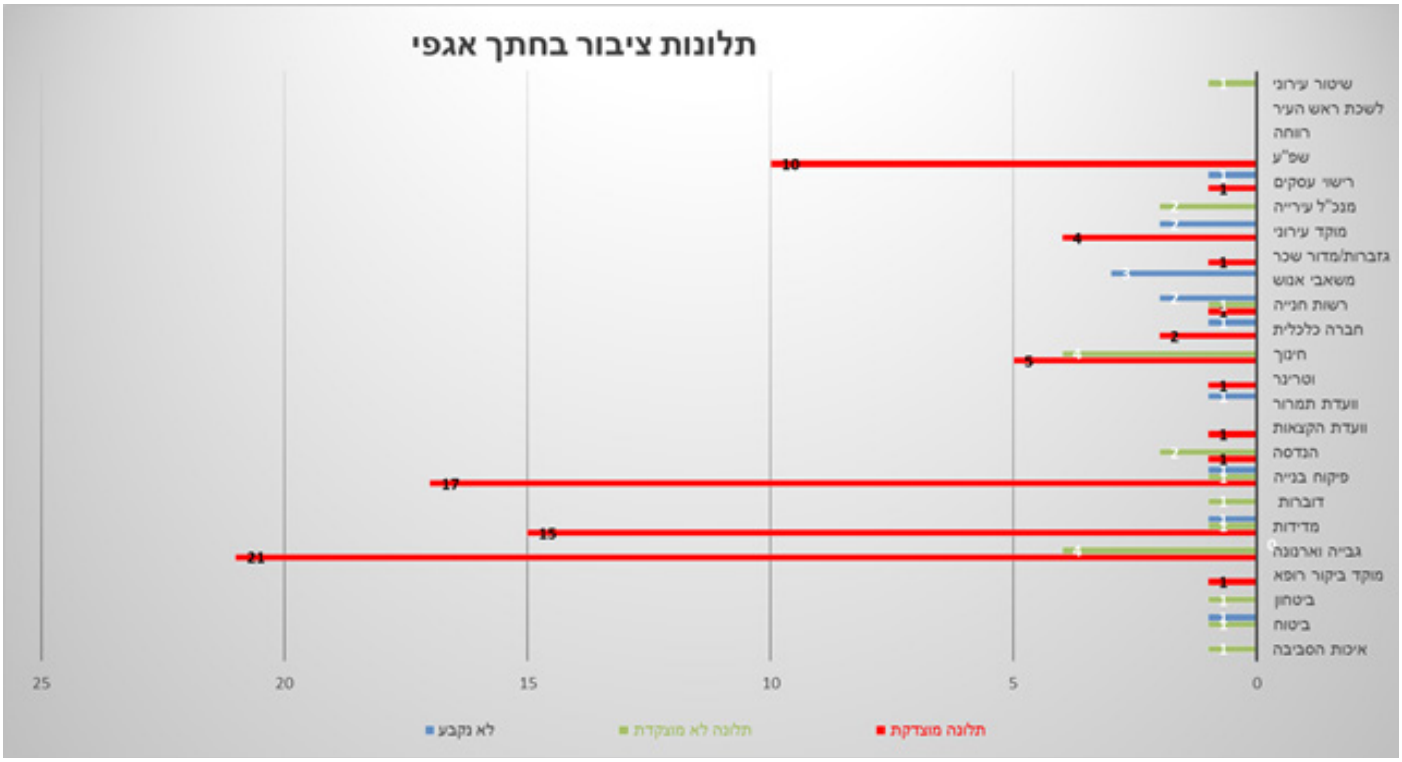
- לא כל התלונות המופנות למורשה נמצאות מוצדקות. מקורן של תלונות רבות שנמצאו כבלתי מוצדקות, הוא מידע בלתי שלם בדבר חוקים או נהלים שהמתלוננים מבססים עליהם את התלונות.
- העמקה והרחבה של המידע הנמסר לתושבי העיר על פעולות העירייה והחוקים, התקנות והנהלים שעל פיהם היא פועלת, יביאו להפחתת מספר הקובלנות כנגד העירייה מחד ולחיזוק הקשר בין האגף הרלוונטי לתושבי העיר מאידך.

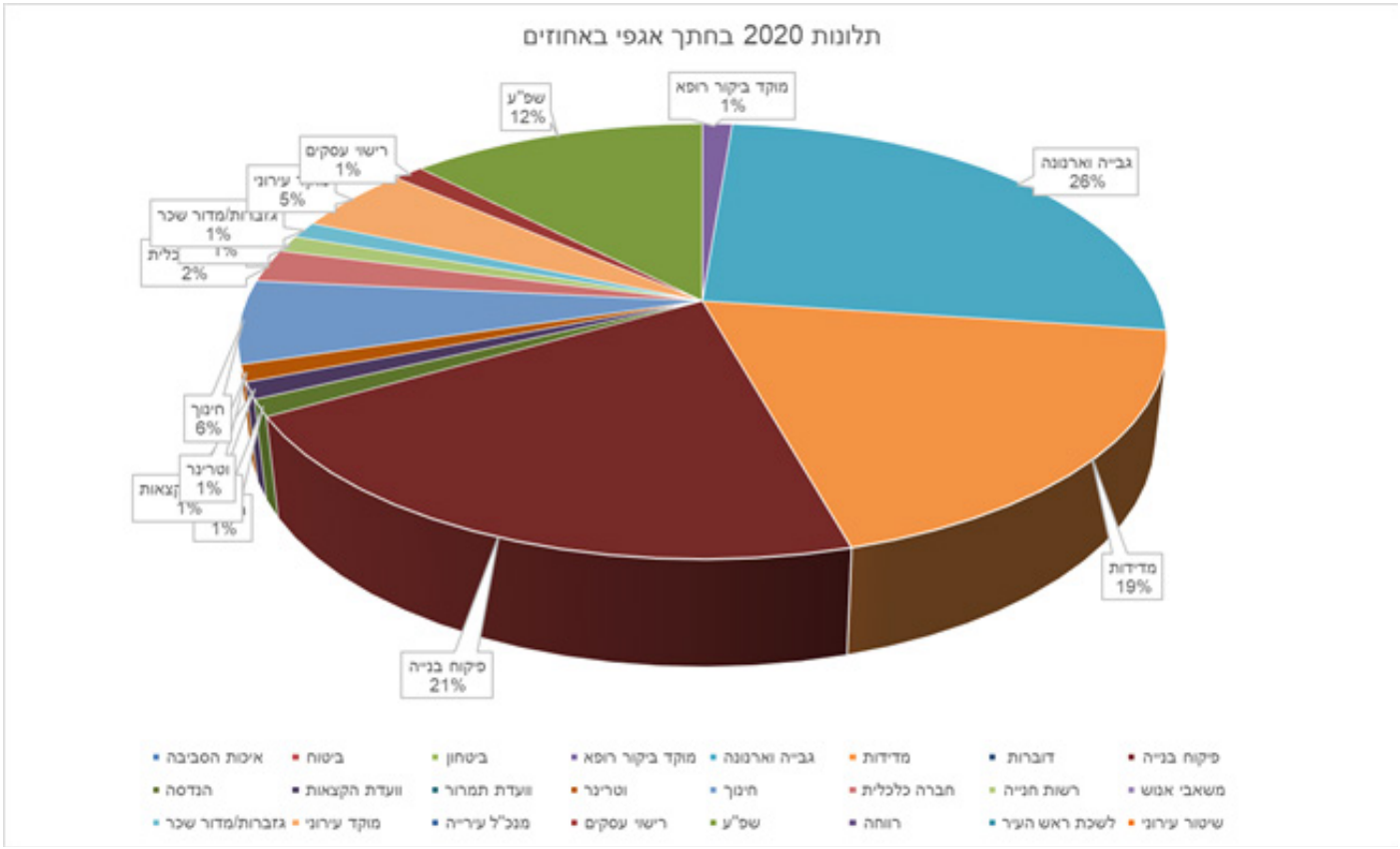
תלונות בסטטוס לא נקבע:

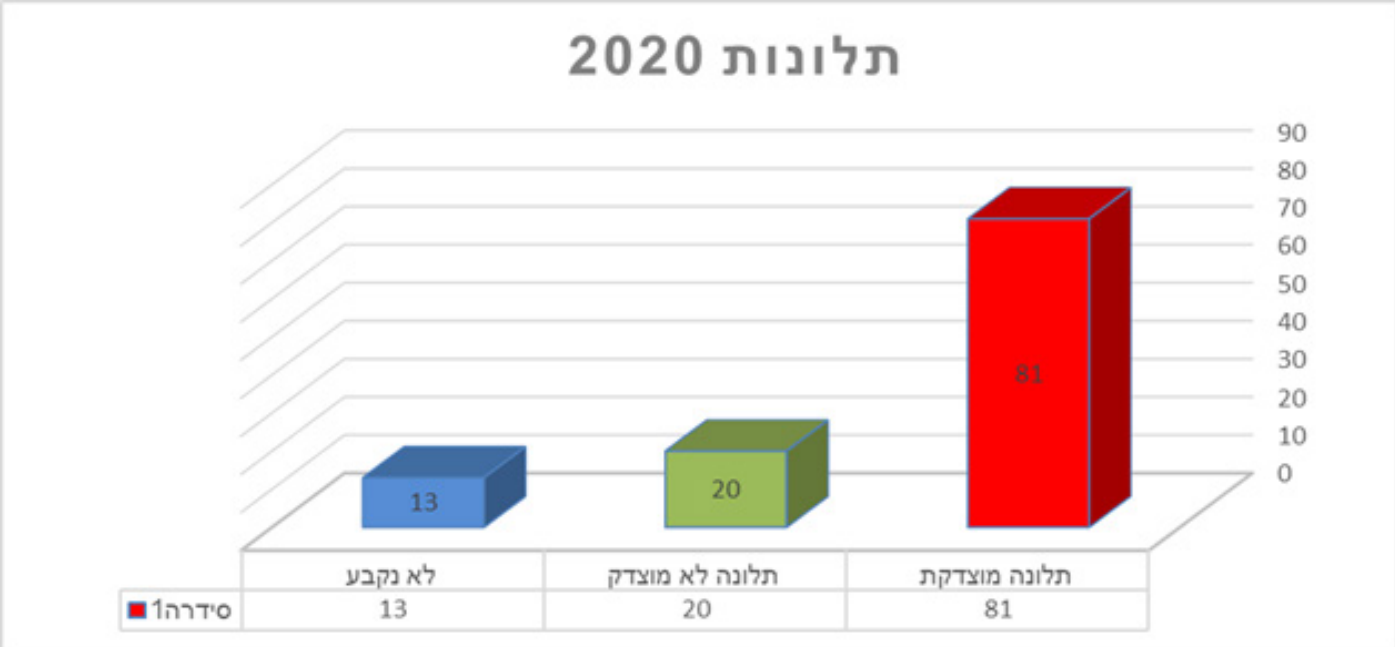
- מדובר על תלונות שלא ניתן לקבוע עמדה לגביהם ולא ניתן להחליט האם הן מוצדקות או לא מוצדקות או שלא ניתן היה לקבוע עמדה לגביהן, למשל במקרים של חוסר במידע ו/או אי שיתוף פעולה מצד המתלונן בהמשך הבירור. תלונות מסוג זה יסווגו כתלונות שלא נקבעה לגביהן עמדה.

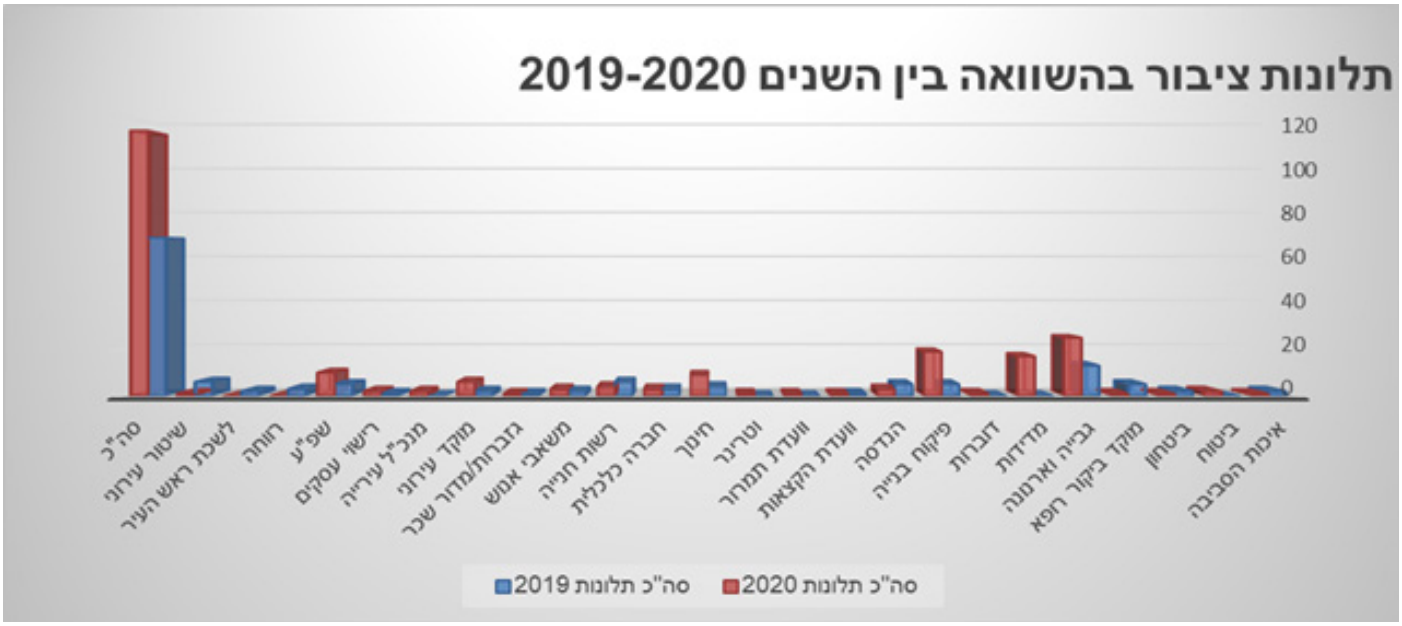
דין וחשבון תלונות ציבור:

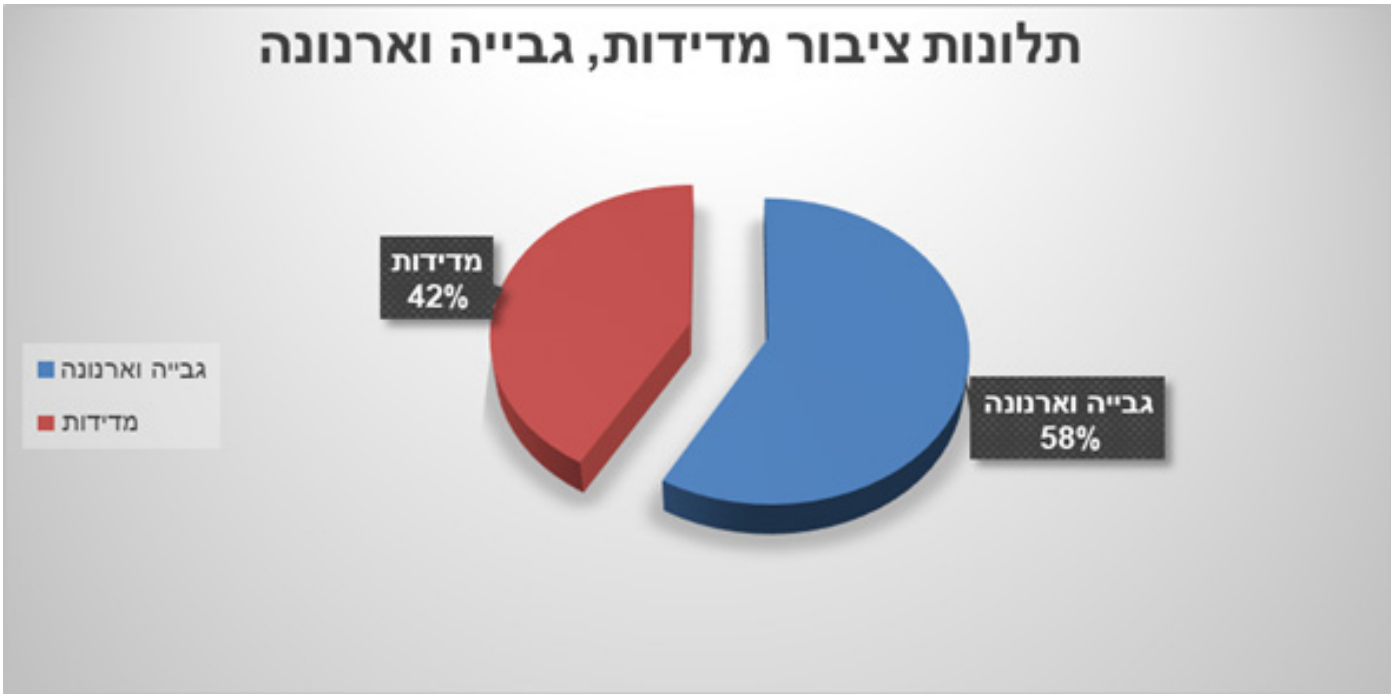
הגרף המצורף, מפרט את היקף התלונות שהתקבלו במהלך שנת 2020 בחלוקה לאגפים והמחלקות נשוא התלונה. בשנת 2020 התקבלו בלשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור סה"כ 114 תלונות ציבור שטופלו בנושאים שונים הנמצאים בתחום אחריותה של העירייה וזאת לעומת 68 תלונות שטופלו בשנה קודמת (2019). התלונות נבחנו וסווגו לפי מציאתן כמוצדקות (81) לא מוצדקות (20) בפירוט על-פי חלוקתם לאגפים ו/או המחלקות הרלוונטיות. בנוסף ישנן 13 תלונות שסווגו כלא נקבע.

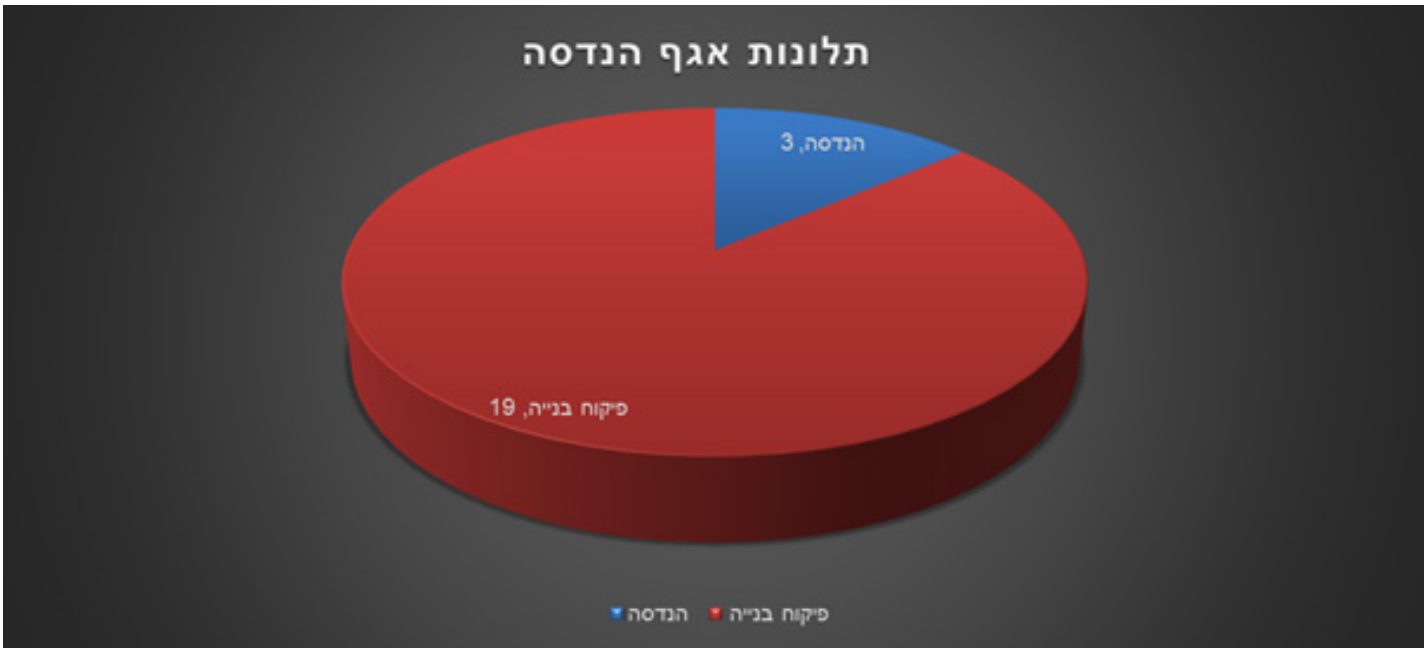

תלונות ציבור בחתך אגפי
שיטור עירוני
לשכת ראש העיר
רווחה
שפ"ע
רישוי עסקים
מנכ"ל עירייה
מוקד עירוני
גזברות/מדור שכר
משאבי אנוש
רשות חנייה
חברה כלכלית
חינוך
וטרינר
וועדת תמרור
וועדת הקצאות
הנדסה
פיקוח בנייה
דוברות
מדידות
גבייה וארנונה
מוקד ביקור רופא
ביטחון
ביטוח
איכות הסביבה
10
1
4
1
2
3
1
1
1
17
15
21
1
25
20
15
10
5
0
לא נקבע
תלונה לא מוצדקת
תלונה מוצדקת


תלונות 2020 בחתך אגפי באחוזים
שפ"ע 12%
מוקד ביקור רופא 1%
גבייה וארנונה 26%
רישוי עסקים 1%
5%
גזברות/מדור שכר 1%
2%
חינוך 6%
וטרינר 1%
1%
1%
מדידות 19%
פיקוח בנייה 21%
איכות הסביבה
ביטוח
ביטחון
מוקד ביקור רופא
גבייה וארנונה
מדידות
דוברות
פיקוח בנייה
הנדסה
וועדת הקצאות
וועדת תמרור
וטרינר
חינוך
חברה כלכלית
רשות חנייה
משאבי אנוש
מוקד עירוני
מנכ"ל עירייה
רישוי עסקים
שפ"ע
רווחה
לשכת ראש העיר
שיטור עירוני


תלונות 2020
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
13
20
81
לא נקבע
תלונה לא מוצדק
תלונה מוצדקת
סידרה1
13
20
81


תלונות ציבור בהשוואה בין השנים 2019-2020
120
100
80
60
40
20
0
סה"כ
שיטור עירוני
לשכת ראש העיר
רווחה
שפ"ע
רישוי עסקים
מנכ"ל עירייה
מוקד עירוני
גזברות/מחיר שכר
משאבי אנוש
רשות חנייה
חברה כלכלית
חינוך
וטרינר
וועדת תמרור
וועדת הקצאות
הנדסה
פיקוח בניה
זגברות
מדידות
גביה וארנונה
מוקד ביקור רופא
ביטחון
ביטוח
איכות הסביבה
סה"כ תלונות 2019
סה"כ תלונות 2020


תלונות ציבור מדידות, גבייה וארנונה
מדידות
42%
גבייה וארנונה
58%
גבייה וארנונה
מדידות


תלונות אגף הנדסה
הנדסה, 3
פיקוח בנייה, 19
הנדסה
פיקוח בנייה

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

נספחים

הודעות הממונה על תלונות הציבור (מדגמי)

דו"ח מס' 25
שנת 2020

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

לשכת מבקר העירייה ונציב תלונות הציבור
עיריית קריית שמונה

כ״ט באב תש״פ
19 באוגוסט 2020

לכבוד
מר יורם ביטון, עו״ד
מנכ״ל העירייה

שלום ,

הנדון: <u>תלונת מר</u> [redacted]

בהמשך לתלונה של מר [redacted] בן ה - 82 בנושא נגישות פח האשפה והמפגע התברואתי סביבו, התקיים סיור יחד עם אבי אלמקייס מאגף שפ״ע והוחלט להחליף את הפח התדש ב – 2 פחי 1,100 , הממוקמים בירקון 9.

יצוין כי לפני תודשיים התקבלה תלונה מאת [redacted] על כך שפחי ה - 1,100 מתדרדרים במדרון ומהווים סכנה ממשית.

לכן פתרון זה נותן מענה ל- 2 התלונות גם יחד.

מבקש לוודא ביצוע מול קבלן האשפה עפ״י הסיכום .

תודה על שיתוף הפעולה,

בברכה,

מר אורן ירמיהו לוי-מבקר העירייה
וממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית-שמונה

<u>העתקים :</u>
מר פאר לרדו - עוזר ראש העיר
גב׳ מזי מלכה - מנהלת מוקד עירוני
מר אבי אלמקייס - נציג א. שפ״ע

לשכת מבקר העירייה ונציב תלונות הציבור
עיריית קריית שמונה

כ"ה בסיון תש"פ
17 ביוני 2020

לכבוד
מר [redacted]

כתובת אימייל: [redacted]

שלום, [redacted]

הנדון: <u>תלונתך מיום 14.06.2020 בנושא מוקד עירוני</u>

עם קבלת תלונתך, התלונה נבדקה ונמצאה מוצדקת.

בבדיקה עלה כי עובדת במוקד העירוני נמצאת בחופשת מחלה ולא אוישה עובדת מחליפה במקומה והדבר היווה פגיעה משמעותית בשירות לתושבים שאינם מצליחים לקבל מענה לפניותיהם.

למוקד ניתן מענה בתגבור בכוח אדם בתקווה שהדבר יסייע במתן שירות יעיל ומהיר לפניות התושבים.

מודה על פנייתך ונשמח לעמוד לרשותך בעתיד,

בברכה,

אורן ירמיהו לוי - מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית-שמונה

<u>העתקים:</u>
עו"ד אביחי שטרן - ראש העיר
עו"ד יורם ביטון - מנכ"ל העירייה
גב' אופירה ציטרון מלכה - מנהלת אגף כוח אדם
גב' מזי מלכה - מנהלת מוקד עירוני

כ״ו באייר תש״פ
20 במאי 2020

לכבוד
[redacted]
קריית-שמונה 1162389

שלום,

הנדון: פנייתך מיום 20.5.2020 בנושא מדידת עסק/נכס [redacted]
מס׳ משלם [redacted] מס׳ הנכס [redacted]

תלונתך התקבלה.

צוות מודדים נשלח לעסק ומצא כי אכן תלונתך מוצדקת,

לפיכך יעודכן חשבון הארנונה עפ״י המדידה האחרונה שבוצעה.

נשמח לעמוד לרשותך גם בעתיד,

בברכה,

אורן ירמיהו לוי - מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית - שמונה

העתקים:
עו״ד יורם ביטון - מנכ״ל העירייה
מר מוטי אזולאי - מנהל גבייה
תיק ת״צ 2020 [redacted]

15 ינואר 2020

לכבוד,

רויטל זילברמן גלמור-עו"ד
עוזרת בכירה למנהלת תלונות הציבור
נציבות הציבור

הנדון: <u>תלונה מס' אוגדן- 1088934-</u>

התלונה המדוברת עוסקת בכיתה ו' לקויי למידה בבית הספר קורצ'אק בקריית שמונה.
לקראת חודש נובמבר הורגשה התעצמות בבעיות התנהגות בכיתה אשר הביאה לפגישה מערכתית בה השתתפו כלל הגורמים: מנהלת אגף החינוך, מפקחת כוללת, מנהלת מתי"א, מפקחת חנ"מ, מנהל שפ"ח, פסיכולוגית בית הספר, יועצת בית הספר, מפקחת על היועצות ונבנתה תכנית התערבות בהובלת השפ"ח.
במסגרת תכנית ההתערבות התקיימו שיחות אישיות עם הורי התלמידים.
תוגבר מערך הסיוע בכיתה ב- 14 שעות שבועיות, בימים אלה נכנסת גם מנתחת התנהגות, מתקיים ליווי של קצין ביקור סדיר, כל התלמידים מקבלים 1 ש"ש טיפול רגשי, מערך ההדרכה של מתי"א מלווה את הכיתה מבחינה פדגוגית וארגונית, ליווי פסיכולוגי והדרכתי לצוות, הוכנסו שתי תכניות העשרה: אילוף כלבים ופעילות בחווה החקלאית.
פגישות מעקב מערכתיות מתקיימות באופן סדיר.
הרשות ומשרד החינוך פועלים בשיתוף פעולה מתמיד בהתמודדות עם הקושי ועל מנת לתת מענה מיטבי.

בברכה,
סיגל כהן
מנהלת אגף החינוך

העתקים:
מר אביחי שטרן- ראש העיר
מר אופיר יחזקאלי-סגן ומ"מ ראש העיר וממונה על תיק חינוך
הגב' לילך סיסו- מפקחת מתכללת
דר' אורנה קונקול-מנהלת מחוז צפון
גב' רותי קלוורי –מנהלת מתי"א
מר טים קוטלרוב-מנהל בית ספר קורצ'אק

לשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור

עיריית קריית-שמונה

תאריך: 23.12.2020

לכבוד
מר [redacted]
באמצעות דוא"ל: [redacted]

שלום רב,

הנדון: תלונתך בנושא בניית גג ללא היתר [redacted]
תלונה מס' 1090257/1 נציבות חיפה

פנייתך נבדקה על ידינו ונמצאה מוצדקת.

אכן מדובר בבנייה ללא היתר ובהתערבות הביקורת בעירייה ביחד עם נציב תלונות הציבור במשרד מבקר המדינה, הוצאה הודעה לפיה יש לטפל באופן מידי בתלונה זו.

עם קבלת ההודעה האיץ הפיקוח העירוני את הטיפול בתלונתך, נפתח תיק פיקוח, המבנה נבדק והוזמנו חשודים בביצוע העבירה, לחקירה.

עליי לציין כי מדיווח מנהל פיקוח רישוי ומידע של הוועדה המקומית לתכנון ובנייה בעיריית ק"ש מר אלכסיי קורסן דווח כי: " לא נמצאה ראייה למסוכנות המבנה, ביחס לעבירות אחרות בעיר, המבוצעות ללא היתר וללא ליווי הנדסי" (ציטוט) .

כאמור לעיל, הטיפול בתיק זה ע"י מח' הפיקוח ושיתוף המחלקה המשפטית, נמצא בעיצומו והנושא מטופל עפ"י הנהלים המקובלים, לפיכך אנו רואים זאת **כ - תלונה סגורה .**

מודים לך על פנייתך, נשמח לעמוד לרשותך גם בעתיד .

בברכה,

אורן ירמיהו לוי - מבקר העירייה
וממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית-שמונה

העתקים:
עו"ד לנא זועבי – נציבות תלונות הציבור חיפה
מר אופיר יחזקאלי-יו"ר וועדה ומ"מ רה"ע
אינג' שני אלדן –מהנדס העיר
עו"ד אריאל בר-יוסף-יועמ"ש עירייה
עו"ד דורית שטרית-תובעת עירונית יועצת משפטית לוועדה
מר אלכסי קורסן-מנהל פיקוח בנייה

לשכת מבקר העירייה ונציב תלונות הציבור
עיריית קריית שמונה

י״ט/טבת/תשפ״א
03/01/2021

לכבוד:
[redacted]

הנדון: תלונתכם מיום 13/10/2020
סימוכין: מס׳ משלם [redacted]

תלונתכם בדבר החזר כספי עבור חיוב ע״ס 1005 ש׳ בגין שכר לימוד עבור חודש אוגוסט 2020 בגן [redacted] נבדקה ונמצאה **מוצדקת חלקית**.

לפיכך, נקבע בתוקף תפקידי כממונה תלונות ציבור כי, העירייה תזכה אתכם ב 50% מהתשלום, דהיינו סך של 502.5 ש׳.

הנכם מתבקשים להסדיר את יתרת התשלום על-מנת להימנע מאי נעימות הכרוכה בהוצאות גבייה נוספות.

העירייה תקפיד להחתים בתחילת שנה כל הורה המבקש להירשם לגן, על תקנון המסדיר את הזכויות והחובות במהלך שנת הלימודים.

בברכה,
אורן ירמיהו לוי- מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור

העתקים:
מר אביחי שטרן- ראש העיר
מר אופיר יחזקלי- ס. ראש העיר וממונה חינוך
גב׳ תן אדלר- חברת מועצה וממונה חינוך
גב׳ נעמה קקון- מנהלת תחום גנים אגף החינוך
מר מוטי אזולאי- מנהל מחלקת הגבייה

עיריית קריית שמונה בירת הגליל
Municipality of Kiryat Shemona

21/7/2020

לכבוד
[redacted]
קריית-שמונה

ג.נ,

הנדון: **נכס מס' [redacted]**

שלום וברכה,

ראשית אנו משתתפים בצערך על מות בעלך.

בתאריך 25/5/2020 ביקר מודד פעם נוספת בנכס ובשל כן בוצע תיקון בגודל הנכס (מצ"ב תשריט תיקון).

לגבי הנחה בארנונה ניתן להמציא:

- אישורי הכנסה לחודשים 10-11-12/2019
- תדפיס בנק לחצי שנה וזאת החל מ- 01/10/2019
- צילום ת.ז.

- בעקבות שינוי הסטטוס שלך רצוי לצרף אישורי הכנסה חדשים החל מ- 6/2020 ועד היום לבקשה.

טופס לוועדה ניתן להוריד באתר העירייה ולשלוח את כל המסמכים למייל:
Gvia1@k-8.co.il

בכבוד רב,

מוטי אזולאי
מנהל מחלקת הגבייה

לשכת מבקר העירייה ונציב תלונות הציבור
עיריית קריית שמונה

י״א באלול תש״פ
31 באוגוסט 2020

לכבוד
[redacted]
קריית - שמונה

כתובת אימייל: [redacted]

שלום,

הנדון: תלונתך מיום 02.07.2020 בנושא שילוט רחובות

מבדיקה נמצא כי תלונתך מוצדקת.

שילוט הרחובות בק״ש ומספור הבתים הוא נושא שנמצא על שולחנו של ראש העיר, עו״ד אביחי שטרן.

אגף ההנדסה אמור להשלים בימים אלה את ההכנה למכרז שילוט רחובות בכל העיר,
לרבות רחוב ביאליק ורחובות רש״י ואחד העם.

עד להשלמת פרויקט השילוט בכלל רחובות העיר, החברה הכלכלית תבחן הצבת שילוט מתאים ברחוב.

מודה לך על פנייתך.

בברכה,

אורן ירמיהו לוי - מבקר העירייה
והממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית-שמונה

העתקים:
עו״ד אביחי שטרן - ראש העיר
מר דני קדוש - מנכ״ל חברה כלכלית
מר פאר לרדו - עוזר לענייני ראש העיר
אינג׳ שני אלדן - מהנדס העיר
מר ראובן סולטני - מנהל אגף רשות חנייה