

המוקד העירוני –

נכתב לחוברת לנבחרים ברשויות המקומיות - 2013

בימים בהם שירות איכותי נמדד בין היתר על פי מידת היעילות, הזמינות והאמינות שלו, ראשי ערים משקיעים משאבים ומאמצים רבים למציאת שיטות ודרכים שיובילו לשיפור הקשר עם התושב ולשיפור איכות השירות הניתן לו.

המוקד העירוני, מהווה את אחד המענים המוצלחים לכך.

6.1 מהו המוקד העירוני:

המוקד הינו יחידת שליטה ובקרה עירונית, המופקדת על הטיפול בפניות תושבים שעינין קבלת מידע אודות פעולות ושירותים הניתנים ע"י העירייה וכן דיווח על מפגעים ומטרדים בעיר.

הוא מופקד על אחזקתן של מערכות הבקרה העירוניות (מצלמות בטחון, משאבות מים ובארות, בקרת תאורה, רמזורים ועוד) וטיפול בהתראות המתקבלות בזמן אמת.

המוקד פועל 24 שעות ביממה 7 ימים בשבוע ומהווה כתובת אחת המאפשרת לתושב קבלת תשובות וטיפול בפניות.

עיקר פעולתו באה לידי ביטוי בשעות שגרה ורגיעה (בטיפול במפגעי ביוב, רעש, פינוי פגרים ועוד), אך חוזקו מתבטא בין השאר ביכולת התגובה המהירה שלו בטיפול באירועי חירום בשגרה (טיפול בהפסקות מים נרחבות, אירועים של חומרים מסוכנים ופיגועים) ואירועי חירום בזמן חירום (מי מלחמה).

בדרך התנהלותו הוא מאפשר למנהלים ברשות המקומית לקבל בכל רגע נתון תמונת מצב עדכנית על איכות פעילות יחידותיה ומידת שביעות רצון התושב מתחומי הטיפול השונים וכן לטפל בנקודות דורשות טיפול בזמן אמת.

כיום פועלים במדינת ישראל 140 מוקדים עירוניים במתכונות הפעלה שונות.

6.2 כיצד עובד המוקד העירוני?

ברמה הפרקטית יחידת המוקד העירונית מעמידה לרשות התושב את האפשרות ליצור קשר עם העירייה ולפנות אליה 24 שעות ביממה 7 ימים בשבוע.

פניית התושב למוקד מאפשרת לו לקבל שני שירותים חשובים:

- א. לקבל מידע הקשור לפעילות הרשות המקומית ושירותים כלליים המתקיימים בשטחה (כגון שעות פתיחה של מחלקות, למי צריך לפנות בנושא קבלת אישור לטאבו, היכן מתקיים אירוע מסויים, תורנות בתי מרקחת ועוד).
- ב. לדווח על מפגעים ומטרדים שונים (בור בכביש, פנס תאורה שלא עובד, עץ הזקוק לגיזום, בעל חיים משוטט, תקלה ברמזורים ועוד).

פנייתו של התושב נענית במהירות ומטופלת במקצועיות:

איש המקצוע במוקד מוודא כי הוא נותן לתושב את כל המידע הרלוונטי הנדרש לו. במקרים בהם הפנייה עוסקת בדיווח על מטרד או מפגע, הוא מוודא כי יש בידיה את כל הפרטים הנדרשים כדי לאפשר את המשך הטיפול בבעיה מבלי להטריד את התושב.

בתום השיחה מקבל התושב את מספר פנייתו למוקד העירוני ואומדן באשר למשך זמן הטיפול המוערך בה. מספר הפנייה מהווה עבור התושב אסמכתא על רישומה ומאפשרת לו לעקוב אחר התקדמות הטיפול בה.

המוקדן מזין את פנייתו של התושב לתוכנת המוקד העירוני ומעביר אותה מיידית אל יחידות הביצוע העירוניות האחראיות על הטיפול בה. איש המקצוע במוקד העירוני עוקב אחר הטיפול בפניה ומוודא כי הטיפול בה נעשה בהתאם ללוח הזמנים שנקבע ברשות המקומית. ביצוע פעולה זו מאפשר זיהוי מוקדם של עיכובים ומצמצם סוגיות של חוסר טיפול בשל "נפילה בין הכיסאות".

בתום הטיפול מקבל התושב הודעה יזומה על סיום הטיפול בפנייתו.

ביצוע פעולות אלו מצביע על יכולתה של הרשות המקומית להעמיד לרשות התושב שרשרת שירות איכותית, עקבית ויעילה 24 שעות ביממה – גם בשעות בהן היא לא פעילה.

ואולם מעבר להיותו גוף נותן שירות לתושבי הרשות המקומית ואורחיה, המוקד העירוני מהווה במקביל גם גוף נותן שירות להנהלת הרשות המקומית – שירות המתבסס על יכולתו להציג בפניה דו"חות ניהול תומכי החלטה. דו"חות אלו מעבדים את המידע הנאסף במוקד ומציגים אותו בחתכים שונים המאפשרים למקבלי החלטות לראות את תמונת הפעילות המתקיימת ברשות מנקודת מבטו של הלקוח – מה הם הנושאים המטרידים ביותר את התושבים, ממה הם הכי לא מרוצים, אזורים בעייתיים בעיר, זמני טיפול של מחלקות וכדומה.

הצגת הנתונים המעובדים נותנת להנהלת הרשות כלי עבודה ניהולי המסייע בגיבוש תוכניות העבודה (הרב שנתיות והתקופתיות) וגיבוש התקציב. זמינותו ורגישותו לצרכי השטח מסייע להנהלת הרשות לקבל החלטות בזמן אמת על הקצאת משאבים ותיעודן פעילויות ולהשפיע באופן ישיר על איכות השירות הניתן לתושב ושביעות רצונו.

6.3 יתרונותיו של המוקד העירוני בחיזוק הקשר עם התושב

המוקדים העירוניים הראשונים הוקמו במדינת ישראל באמצע שנות ה-80 של המאה ה-20. מטרתם הראשונית הייתה לתת בידי התושב כתובת לטיפול בבעיות דחופות הדורשות מענה דחוף לאחר שעות הפעילות הרגילות של הרשות המקומית.

עם השנים, כתוצאה מההצלחה שקצר שירות זה וכתוצאה מהתפתחות משמעותית שחלה בתפיסת השירות הנדרשת מארגונים, גילו ראשי הרשויות את כוחו של המוקד כיחידה המספקת שירות זמין ואיכותי לתושב המאפשר דיאלוג מפרה בין הרשות לתושביה ומהווה מנוף משמעותי לשיפור השירות בכל מחלקותיה. גילוי זה הוביל לגידול משמעותי במספר המוקדים העירוניים ולהארכת משך פעולתם ל-24 שעות ביממה 7 ימים בשבוע.

ניתן להצביע על 9 יתרונות יחסיים של המוקד העירוני בהקשר של שיפור הדיאלוג עם התושב ושיפור השירות הניתן לו:

1. **ידידותיות ונוחות** – המוקד העירוני מהווה מקור מידע אנושי המסוגל לספק לתושב מידע בכל נושא ועניין הנוגעים לרשות המקומית ולמתרחש בתחומה. לסוגיה זו שני היבטים חשובים: הראשון – היכולת של הרשות לעמוד לרשות התושב ולהדריכו 24 שעות ביממה באשר לשירותים הניתנים על ידה והשני – היכולת שלה לתת מענה אנושי לתושבים מאותגרי הטכנולוגיה בכל פניה שעניינה ברור או בקשה לטיפול.

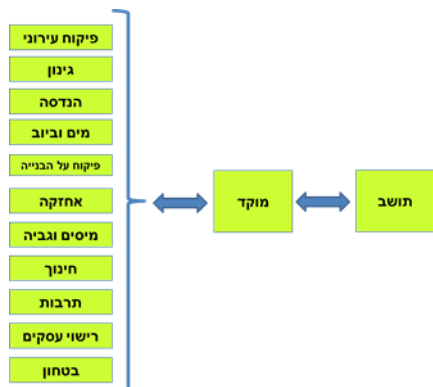
2. **קלות שימוש וזמינות מקסימלית** – המוקד העירוני מאפשר לתושב להעביר את פנייתו לטיפול העירייה בכל מועד שנוח לו (בדרך לעבודה, בלילה, בשבת) בפעולה אחת בלבד – בשיחת טלפון, במייל, דרך אתר האינטרנט ו/או שימוש באפליקציה ייעודית מתאימה.

עפ"י רוב מספר הטלפון של המוקד העירוני הוא מספר קליט בן 3 ספרות – בדומה לשירותי החירום הארציים (106, 109, 108, 107) בהתחשב במגבלות אזורי החיוג הארציים).

3. **"שיחרור" התושב מהצורך להיות "מומחה עירייה" בכדי לצרוך את השירותים הניתנים על ידה** – תושב שהאבנים במדרכה המשולבת שליד ביתו שקעו לא צריך להבין את דרך התנהלות העירייה כדי שבעייתו תטופל. הוא מודיע למוקד העירוני על המפגע והמוקד העירוני הוא זה שמברר את הפרטים הנדרשים בכדי להעבירה לגורם המטפל הנכון (אם מדובר במדרכה ישנה יעביר את הפניה למחלקת האחזקה, אם מדובר במדרכה חדשה יעביר אותה לטיפול מחלקת ההנדסה ואם השקיעה נגרמה בשל עבודות חברת חשמל או הכבלים יעבירה לטיפולו של גורם אחר בעירייה). ההתנהלות הפנימית בעירייה שקופה לתושב והוא לא נדרש להתעסק בה.

תרשים מס' 1 שלהלן מציג את אופן התנהלות התושב אל מול העירייה במקומות בהם לא קיים מוקד עירוני. המאפיין הבולט בתרשים היא העובדה כי עליו לנהל מספר רב של קשרים עם מספר רב של גורמים.

תרשים מס' 2 - אופן התנהלות התושב מול הרשות המקומית במקומות בהם קיים מוקד עירוני



תרשים מס' 1 - אופן התנהלות התושב מול הרשות המקומית במקומות בהם לא קיים מוקד עירוני



תרשים מס' 2 מציג את אופן התנהלות התושב אל מול העירייה במקומות בהם קיים מוקד עירוני. המאפיין הבולט בתרשים היא העובדה כי התושב מקיים קשר אחד בלבד מול גורם יחיד (One Point Of Contact) – והוא המוקד העירוני.

מכאן, שהעמדתו של המוקד העירוני בחזית השירות העירוני חוסכת לתושב זמן ואנרגיה ומשחררת אותו מהצורך להכיר את מבנה העירייה ודרך עבודתה כתנאי לטיפול יעיל בפנייתו.

4. **קיומה של כתובת מקצועית אחת המעמידה את התושב בראש סדר העדיפויות ולוקחת אחריות על הטיפול בפנייתו** – מקצוענותם של עובדי המוקד העירוני והיכרותם עם המערכת העירונית מאפשרת למוקדנים לקבל מהתושב את כל הפרטים הנדרשים לטיפול בפנייתו, לנתב אותה לגורם הטיפול המתאים ולעקוב אחר הטיפול בה. המעקב השוטף אחר סטטוס הפניות מאפשרת להם לזהות עיכובים מבעוד מועד, לאתר נפילות בין הכסאות ולתת להם מענה מתאים. המוקדן מייצג את התושב אל מול המערכת העירונית ו"לוחם" את מלחמתו.

5. **שקיפות טיפול ועדכון מתמיד בסטטוס הפנייה מרגע קליטתה במוקד העירוני ועד סיום הטיפול בה** – אמצעי המחשוב מאפשרים לתושב להתעדכן בכל עת בסטטוס הטיפול בפנייתו. עם קבלת הפניה במוקד העירוני מקבל התושב הודעת sms על רישומה במערכת וכן את מספרה הסידורי. נתון זה מאפשר לו בכל עת לבדוק את סטטוס הטיפול בה באמצעות אתר האינטרנט העירוני או בפנייה ישירה למוקד העירוני. בסיום הטיפול מקבל התושב sms נוסף המודיע לו על סיום הטיפול בפנייתו.

6. **חיזוק מעורבות התושבים באחזקה שוטפת של העיר הניסיון מראה כי גידול בשביעות רצון התושבים מתפקודו של המוקד העירוני מוביל לגידול במספר פניות התושבים אליו. בתחילה נצפה גידול בפניות הנוגעות להיבטים אישיים של התושב (פינוי האשפה הביתית והגזם, פנס תאורה לא תקין ליד ביתו וכו') ואח"כ נצפה גידול של פניות הנוגעות לתחזוקה שוטפת של העיר (תמרורים לא תקינים, נזילת מים בגינות ציבוריות ועוד). בנקודה זו**

הופכים התושבים ל"עיניים" נוספות של הרשות המקומית בזיהוי מפגעים עירוניים והופכים לשותפים של הרשות בשמירה על סטנדרטי איכות החיים בעיר.

7. **חיזוק תודעת השירות של עובדי הרשות המקומית לחשיבות מתן שירות איכותי לתושב העומד בסטנדרטים ברורים** – קיום תהליכים מובנים ועקביים של פיקוח ובקרה על טיפול המחלקות בפניות התושבים מעביר מסר ברור באשר לסטנדרטי השירות הנדרשים מעובדי הרשות המקומית מחד גיסא ושיפורם המתמיד מאידך גיסא.

8. **כינונו של מרכז שליטה ובקרה המספק מענה מקצועי לתושב לאחר שעות הפעילות הנהוגות ברשות המקומית** – איכות השירות הניתן לתושב אינה מוגבלת לשעות העבודה הנהוגות בעירייה. הפעלתו השוטפת של המוקד העירוני מבטיחה עקביות במתן השירות לאורך כל שעות היממה ולאורך כל ימות השבוע – הן באמצעות מתן מענה אנושי והן באמצעות הפעלתם של אנשי מקצוע.

9. **כינונו של מרכז שליטה ובקרה מתמחה במתן מענה מיידי בנקודות המעבר ממצבי שגרה למצבי חירום מידיים**. מקצועיותה של הרשות המקומית ומידת יכולתה לטפל באירועי חירום נמדדת בין היתר במשך הזמן שנדרש לה להגיב לאירועי חירום המתרחשים בתחומה, כגון: אירועי חומרים מסוכנים, רעידות אדמה, פיגועים, הפסקות מים נרחבות ועוד. קיומו של המוקד העירוני נותן ביד הרשות המקומית את האפשרות להגיב מיידי לאירועי החירום. אנשי המוקד העירוני, הינם אנשי מקצועי שתודרכו ואומנו להתמודד עם ארועי החירום ולהוות את ראש החץ הנותן את המענה הראשוני לסיטואציה החירומית

שנוצרה: להפעיל באופן מיידי את אנשי המקצוע הנדרשים לטיפול, לעדכן את הגורמים השונים בתוך העירייה ומחוצה לה וכן לתת מענה מיידי לתושב באשר לדרכי הפעולה הנדרשים על ידו. פעולות אלו מאפשרות להעביר לתושב מסר חשוב מאוד של הרגעה כי הבעיה ידועה ומטופלת על ידי אנשי המקצוע.

6.4 הקשר בין מספר הפניות למוקד העירוני ושביעות רצון התושבים מפעילות הרשות המקומית:

הניסיון מלמד על קיומו של קשר ישיר בין מספר הפניות המגיעות למוקד העירוני לבין מידת שביעות רצון התושבים מתפקודו:

בעוד שתפיסה הראשונית של רוב האנשים היא ש"פניות רבות למוקד העירוני מעידות על חוסר שביעות רצון של תושבים" – הניסיון מראה כי **גידול עקבי במספר הפניות מצביע בדיוק על ההיפך – על שביעות רצון של התושבים מתפקודו** (אנו ניזום פניה חוזרת רק למקום שנרגיש שאנו מקבלים בו את המענה הנכון. אם נרגיש שגוף מסויים לא נותן לנו את המענה נפסיק לפנות אליו כי נרגיש שאין בכך טעם...) גידול עקבי במספר הפניות למוקד העירוני מצביע על אמון מתמשך של התושבים בו. וההיפך – ירידה עקבית במספר פניות מצביעה על תהליך של איבוד אמון הנובע מחוסר שביעות רצון מתפקודו.

מאחר והטיפול המעשי בפניות התושבים מתבצע על ידי יחידות העירייה (לא המוקדן הוא שמטפל בבור בכביש אלא יחידת האחזקה העירונית) הרי שגידול עקבי במספר פניות התושבים מלמד על שביעות רצון מתפקודן.

הבנה של קשר זה הובילה נבחרי ציבור רבים להקים את יחידות המוקד העירוני ולהשקיע משאבים בהפיכתן ליחידות מובילות ומשפיעות בתחומן.

6.5 רווחים ניהוליים ומקצועיים - המוקד העירוני כיחידה המסייעת לשיפור האפקטיביות הניהולית:

פעילותו של המוקד העירוני מובילה לשיפור מוכח של האפקטיביות הניהולית ברשות המקומית, בשני תחומים מרכזיים:

1. הצגת תמונת מצב עדכנית של פניות התושבים המספק אפשרות קבלת החלטות עניינית.
2. שיפור ממשקי עבודה פנים ארגונים, שיפור תהליכים ושיטות עבודה.

ריכוז מסודר של פניות התושבים במקום אחד מאפשר להנהלת הרשות לקבל בכל רגע נתון תמונת מצב עדכנית על איכות פעילות יחידותיה ומידת שביעות רצון התושב מתחומי הטיפול השונים – וזאת באמצעות כינום של דו"חות סטטיסטיים תקופתיים.

דו"חות אלו מעבדים את המידע הנאסף במוקד ומציגים אותו בחתכים שונים המאפשרים למקבלי ההחלטות:

- ✓ לראות את תמונת הפעילות המתקיימת ברשות מנקודת מבטו של הלקוח
- ✓ לזהות מגמות תפעוליות ושירותיות
- ✓ להבין את הסיבות למגמות
- ✓ לקבל החלטות על הקצאת משאבים ותיעדוף פעילויות
- ✓ לייצר תגובה מתאימה מבעוד מועד ו/או בזמן אמת

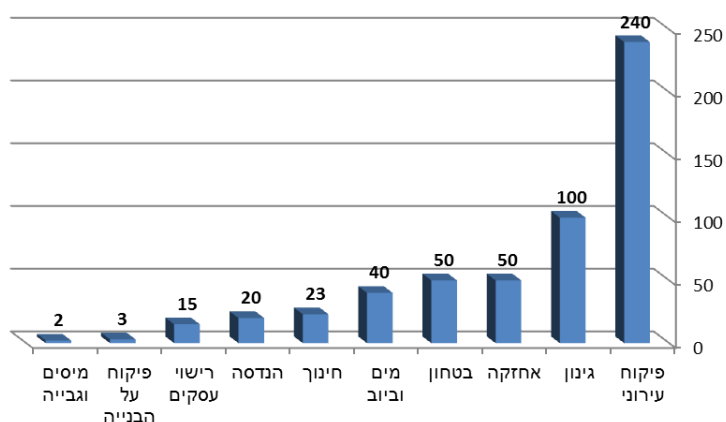
ביצוע פעולות אלו יוביל להגברת היעילות והאפקטיביות של הפעילות העירונית, לשיפור מהותי של איכות השירות הניתן לתושב ומידת שביעות רצונו.

להלן דוגמא לכוח הטמון בדו"חות הסטטיסטיים ככלי תומך החלטות ניהוליות:

מספר הפניות שהתקבלו ברשות מקומית מסויימת במהלך חודש יוני עומד על 543 פניות. הפסקאות הבאות יסייעו לנו לראות מה אנו יכולים ללמוד מנתון זה:

תרשים מספר 3 מציג את התפלגות 543 הפניות שהתקבלו במוקד בין יחידות העירייה. הוא מאפשר לנו לראות כמה פניות קיבלה כל מחלקה ולראות את ההתפלגות הכוללת של הפניות בין המחלקות.

תרשים מס' 3 - התפלגות הפניות שהתקבלו במוקד העירוני בחודש יוני 2013



ניתן לראות כי הרוב המוחלט של פניות הציבור (44%) נגע במפגעים הקשורים לפיקוח העירוני, 18% נגעו בנושא בגינון ואילו שאר הפניות (36%) התפלגו בין כל שאר המחלקות.

כדי להבין מה בדיוק מטריד את התושבים נצטרך להיכנס אל הנתונים של כל אחת מהמחלקות ולהסתכל על הנושאים המטופלים על ידה. לצורך הדוגמא נסתכל על הנתונים של מחלקת הפיקוח המצויינים בטבלה מס' 1 שלהלן. הטבלה מציגה את פירוט הנושאים המצויים בתחום אחריות המחלקת הפיקוח ומספר הפניות שהתקבלו בכל נושא. כן היא מציגה את אחוז הטיפול של המחלקה בפניות השונות ומאפשר לנו להבין כמה פניות טופלו ונסגרו וכמה פניות נותרו עדיין כשהן פתוחות.

נקודת מבט זו תאפשר לנו להבין במדויק מה מטריד את התושבים שלנו וממה הם לא מרוצים:

טבלה מס' 1 - רשימת נושאי הטיפול במחלקת הפיקוח העירוני

נושאים בטיפול מחלקת פיקוח עירוני	סה"כ פניות	אחוז הפניות שטופלו	אחוז הפניות שטופלו בטווח זמן התקן
אי איסוף אשפת בתים	80	100%	73%
רחוב מלוכלך	71	92%	87%
פיזור אשפה-קבלן	43	100%	86%
אי-איסוף גזם	16	100%	85%
אי החזרת פחים	12	20%	20%
רוכלים	7	100%	100%
אשפה / גרוטאות בשטח ציבורי	5	25%	25%
פח שבור/בעקבות קבלן	3	0%	0%
רכבים נטושים	3	0%	0%
סה"כ	240		

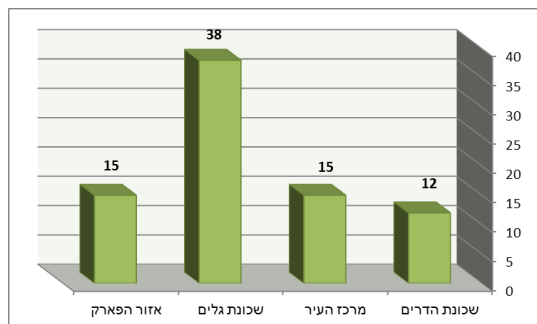
נוכל לראות כי מרבית הפניות עסקו ב – 3 נושאים מרכזיים: "אי איסוף אשפת בתים", "רחובות מלוכלכים" ותופעה של "פיזור אשפה על ידי הקבלן".

כך ב"שתי הקשות מקלדת" איתרנו הלך רוח של חוסר שביעות רצון של התושב מניקיון העיר ומשירות פינוי האשפה בה.

ואולם נתון זה לא מספיק לנו כדי להבין איפה בדיוק הבעיה. האם היא מפוזרת על פני כל העיר, האם יש אזורים שסובלים ממנה יותר מאשר אזורים אחרים?

הקשה על כפתור נוסף תאפשר לנו זיהוי של האזורים הספציפיים בעיר בהם מתקיימת הבעיה, באמצעות טבלה מס' 2 ותרשים מס' 2, שלהלן:

תרשים מס' 2 – התפלגות הפניות בנושא אי איסוף אשפה בין שכונות העיר



טבלה מס' 2 - התפלגות הפניות בנושא אי איסוף אשפה בין שכונות העיר

כמות פניות	אזור
12	שכונת הדריים
15	מרכז העיר
38	שכונת גלים
15	אזור הפארק
80	סה"כ

מנתוני טבלה מס' 2 אנו יכולים לראות כי מרבית הפניות בנושא הטיפול באשפה מגיעות משכונת גלים וכי מספר הפניות שם גבוה באופן מהותי ממספר הפניות המתקבלות בשאר אזורי העיר.

לאור העובדה כי במרבית הרשויות המקומיות אזורי הטיפול באשפה מחולקים בין קבלני ביצוע שונים – הרי שנתון זה מאפשר לנו להצביע על הקבלן הספציפי שתפקודו לקוי ולגבש את הפעולות הנדרשות לטיפול ספציפי בבעיה.

הדו"חות שראינו לעיל מאפשרים לנו לזהות מגמות של חוסר שביעות רצון של התושב בהקשר לתחומי פעולה שונים ולאתר את מיקומם.

דו"חות הניהול הבאים יסייעו לנו לבחון היבט שירותי חשוב נוסף - מידת העמידה של מחלקות העירייה בזמני הטיפול שנקבעו להן.

טבלה מס' 3 שלהלן מציגה בפנינו את רשימת הנושאים המטופלים ע"י מחלקת הפיקוח ומציגה את אחוז הפניות שטופלו על ידי המחלקה ואחוז הפניות שטופלו על ידי בטווח הזמן שהוגדר להן (לדוגמה אם בחודש יוני התקבלו במחלקה 80 פניות בנושא אי איסוף אשפת בתים, אנו למדים שנכון ליום הוצאת הדו"ח טופלו רק 64 פניות ואילו 16 פניות נותרו ללא טיפול. כמוכן אנו למדים שמתוך 64 הפניות שטופלו רק 13% טופלו בטווח זמן התקן שהוגדר על ידי העירייה ואילו 13% מהפניות שטופלו, טופלו בטווח זמן ארוך יותר).

עיון מעמיק בטבלה מס' 3 יסייע לנו ולראות את הנתונים ולזהות חריגים:

טבלה מס' 3 – רשימת נושאי הטיפול במחלקת הפיקוח העירוני בדגש סטטוס טיפול ועמידה בזמני תקן

אחוז הפניות שטופלו בטווח זמן התקן	אחוז הפניות שטופלו	סה"כ פניות	נושאים בטיפול מחלקת פיקוח עירוני
73%	100%	80	אי איסוף אשפת בתים
87%	92%	71	רחוב מלוכלך
86%	100%	43	פיזור אשפה-קבלן
85%	100%	16	אי-איסוף גזם
20%	20%	12	אי החזרת פחים
100%	100%	7	רוכלים
25%	25%	5	אשפה / גרוטאות בשטח ציבורי
0%	0%	3	פח שבור/בעקבות קבלן
0%	0%	3	רכבים נוטשים
		240	סה"כ

מנתונים המוצגים בטבלה ניתן ללמוד כי בכל הנוגע לטיפול בהחזרת פחי אשפה יש בעיה כפולה: 80% מהפניות שעוסקות בנושא של "החזרת פחים" ו"פינוי אשפה וגרוטאות בשטח ציבורי" לא טופלו כלל ע"י המחלקה ואילו שטופלו על ידיה טופלו באיחור – לאחר זמן התקן שנקבע על ידי הרשות. נתון זה משקף כי קיים קושי בפעילות המחלקה ומחייב את הנהלת הרשות לבחון את הסיבות לכך (האם יש בעיה תפעולית, האם חסרים משאבים וכו').

הצגת הנתונים בדוחות הניהול מאפשרת כאמור לרשות המקומית לקבל תמונת מצב על פעילות היחידות השונות ומידת שביעות הרצון של התושבים. כוחה המשמעותי היא בשיקוף תמונת מצב ובאיתור מהיר של חריגים.

רשויות המשתמשות נכון בנתוני המוקד העירוני מקפידות על הפקתם של דוחות ניהול תקופתיים והשוואתיים (דוחות חודשיים, רבעוניים ושנתיים) ומסתייעות בהם לשיקוף תמונת מצב ואיתור חריגים. במרבית המקרים דוחות אלו משמשים כר לדיון מקצועי להבנת הסיבות לתופעה (כגון: חוסר תפקוד של קבלן מחד גיסא או חוסר במשאבים אמיתיים מאידך גיסא) ומציאת דרכי פתרון מתאימים לה.

6.6 כיצד מגיעים לזה? על מה צריך להקפיד כדי שהמוקד יעבוד ויהווה את המנוף לשיפור הקשר והשירות לתושב?

שירות זמין ומקצועי הוא תולדה של בחינה מתמדת ועבודה עקבית ומדוייקת.

מיצובו של המוקד העירוני כנותן שירות איכותי תלוי ב-3 פרמטרים מרכזיים:

- זמינות המענה במוקד העירוני** (בתוך כמה זמן ענו), מגוון אמצעי הפניה שניתנו לתושב (טלפון, פקס, מענה קולי או שליחה של טופס מכון) ומידת יכולתו לספק שירות גם לבעלי צרכים מיוחדים.
- מקצועיות המוקדן** (באיזו מידה הוא ידע לשאול את השאלות הנכונות ולהתייחס בצורה אדיבה)
- מקצועיות הטפול המעשי בפניה** – בתוך כמה זמן טופלה והאם טופלה לשביעות רצונו של התושב

10 הפעולות שיסייעו לנו להשיג מטרות אלו:

1. קיומם של נהלי עבודה כתובים וברורים
2. קביעה של זמני תקן לטיפול בכל סוג של תקלה וביצוע מעקב אחר הטיפול בפועל
3. הכשרה מקיפה ושוטפת של מוקדנים (הן בשלב הקליטה והן במהלך העבודה השוטפת)
4. מינוי של מנהל/ת מוקד מקצועי בפועל – שינהל את הפעילות ויתווה את דרך עבודה (להבנת תפקידו וכישוריו ניתן להיעזר בהגדרת התפקיד שנוסחה על ידי משרד הפנים ואיגוד מנהלי המוקדים העירוניים)
5. הגדרת מנגנוני פיקוח ובקרה ושימוש שוטף בהם
6. שימוש בתוכנות מחשב ואמצעים נלווים (sms, אפליקציות, אתר אינטרנט וכו')
7. הכפפת המוקד העירוני למנכ"ל הרשות וגייביים השוטף של המוקדנים
8. הצגת נתוני המוקד בדיונים ופורומים בכירים וקיום דיון בדרכי הטיפול הנדרשות
9. טיפול מיידי ומעשי בחריגים
10. קיום בקרה שוטפת על התנהלות המוקד – מדידת זמני מענה טלפוני, בקרת איכות על איכות המענה הטלפוני ומידת המקצועיות שלהם, בקרת שיחות

ללמידה נוספת ניתן לפנות לעמותת מנהלי המוקדים העירוניים, הפועלת לקידום הידע המקצועי של בעלי התפקידים העוסקים בתחום המוקדים העירוניים ברשויות המקומיות.

6.7 מודלים להפעלת מוקד עירוני :

דרך ההפעלה של המוקד העירוני שונה מרשות אחת לשנייה. ניתן להצביע על 3 מודלים מרכזיים להפעלת המוקדים העירוניים :

חסרונות	יתרונות	המשמעות	המודל
<ul style="list-style-type: none"> • גיוס המוקדנים והכשרתם הוא באחריות הרשות • קושי בהגמשה והתאמה של מספר המוקדנים הנדרש למספר פניות בפועל • עלויות תפעול קבועות • שחיקה של מוקדנים בשל משך זמן העבודה הארוך 	<ul style="list-style-type: none"> • מומחיות גדולה של בעלי התפקידים הנובעת מוותק עבודה ותפעול, היכרות קרובה עם העיר, עם הארגון ועם מאפייני התושבים. • יכולת הפעלת ראש גדול • מחויבות לארגון ולתושב 	<ul style="list-style-type: none"> • כל בעלי התפקידים – מנהל ומוקדנים הינם עובדי הרשות המקומית • כל השיחות מגיעות למוקד העירוני הרשותי ומטופלות על ידו בכל שעות היממה 	<p>1. מוקד עירוני באחריות תפעולית מלאה של הרשות</p>

המודל	המשמעות	יתרונות	חסרונות
<p>2. מוקד עירוני בתפעול חלקי של העיריה ובגיבוי של חברת CALL CENTER פרטית</p>	<ul style="list-style-type: none"> בשעות היום המוקד העירוני מופעל על ידי עובדי הרשות המקומית או עובדי חברת כ"א ובשעות הערב המוקד מופעל על ידי עובדים של חברת Call Center בשעות היום שיחות הטלפון מגיעות ישירות למוקד הרשות, אך במקרים של עומס פתאומי על הקווים השיחות "קופצות" למענה של חברת ה - CALL CENTER ומטופלות על ידה. בשעות הערב הפניות מגיעות ישירות למוקד החיצוני ורק הפניות הדחופות מטופלות על ידו 	<ul style="list-style-type: none"> גמישות מענה תפעולית (הגדלה / הקטנה של מספר בעלי התפקיד העונים לפניות המוקד בתוך דקות) הוזלת עלויות התפעול השוטף (שכן בשעות בהן פעילות המוקד נמוכה משלמים רק לפי מספר השיחות שנענו בפועל) 	<ul style="list-style-type: none"> ריבוי בעלי תפקידים עלול להוביל חוסר עקביות בדרך הטיפול בתושב ול"נפילה בין הכסאות" בטיפול בפניות
<p>3. מוקד עירוני בניהול העירייה ובתפעול מלא של קבלן חיצוני</p>	<ul style="list-style-type: none"> כל פניות התושבים מתקבלות במוקד Call Center חיצוני לעירייה ומועברות לטיפול בעלי התפקידים הייעודיים ברשות. מנהל המוקד עורך מעקב אחר הפניות, מוודא קבלתן ודרך הטיפול בן ובמקביל אחראי על עדכון נוהלי העבודה למוקדנים. התשלום לחברה הקבלנית מתבצע לפי מספר שיחות הטלפון שהתקבלו וטופלו על ידה 	<ul style="list-style-type: none"> גמישות ניהולית ותפעולית אין בעיה של איש עובדים - היא תמיד באחריות ה- CALL CENTER עלויות תפעול שוטפות נמוכות כמספר הפניות למוקד העירוני נמוך 	<ul style="list-style-type: none"> מחויבות המוקדנים היא בראש ובראשונה לחברת ה- CALL CENTER ורק אח"כ לשירות התושב קושי לבחון את מידת המשאבים המוקצים לרשות מטעמה של חברת ה CALL CENTER שיטת עבודה "לפי הספר" - בשל חוסר היכרות של המוקדנים עם הרשות המקומית. יתקשו לאלתר ולהפעיל "ראש גדול". מחייב הגדרה ברורה ומדויקת של הנושאים המטופלים על ידי המוקד והגדרת דרך הטיפול הנדרשת. חוסר בהגדרה או הגדרה חסרה תוביל לחוסר יכולת של המוקדנים לתת שירות גם במצבי אמת.

6.8 המוקד העירוני כיחידת שירות מקצועית זמינה בעיתות חירום :

יתרונו הברור של המוקד העירוני הוא ביכולתו לתת מענה מקצועי זמין ומהיר לאירועי חירום המתרחשים בעת שגרה. במסגרת אירועים אלו ניתן להצביע על טווח רחב של מקרים וביניהם: אירועי חמ"ס – אירועים של חומרים מסוכנים, תאונות דרכים מורכבות, פיגועים, מזג אוויר סוער, הפסקת מים ממומשת ורחבת היקף וכו'.

המאפיינים המשותפים לכל האירועים הללו הם:

- מעבר מיידי ופתאומי משגרה לחירום
- דאגה גדולה בציבור וחוסר ידע או וודאות באשר לדרך הפעולה הנדרשת על ידו
- צורך בהפעלת כוחות וצוותי פעולה מתוך העירייה ומחוצה לה

למוקד העירוני היכולות להיערך בתוך דקות ספורות לאירועים מורכבים אלו בשני מעגלים:

- א. המעגל המקצועי – במוקד העירוני קיים הידע באשר למה צריך לעשות, אל מי צריך לפנות ומתי, ואנשיו מתורגלים בביצוע פעולות אלו אחת לתקופה.
- ב. המעגל הרגשי – הידע והנסיון הנוגעים לדרכי התקשרות שסייעו בהרגעת התושבים ויאפשרו להם לנקוט בדרכי הפעולה המתאימות

ולמעשה שם נבחנת מידת מקצוענותו.

תפקידו של המוקד העירוני הוא להפעיל את הפעילות הנדרשת למתן מענה לאירוע החירום ולהוות כתובת אמינה, קשובה ומנחה לתושב המתקשר אליו בעיניין זה.

ובאשר לאירועי חירום בזמן חירום (אירועי חירום המתקיימים בשעות חירום מוכרזות של הממשלה – כגון מלחמה, רעידת אדמה) – גם במצב זה משמש המוקד העירוני כיחידת מידע לתושב ומצוי בקשר שוטף עם יחידות מל"ח האחרות.

השגת המקצועיות המבצעית הנדרשת מחייבת את שילובו הפעיל של המוקד העירוני בכל תרגולי החירום העירוניים המתקיימים על ידי גורמי המקצוע הארציים (ובראשם – פקוד העורף). כמו כן יש לוודא כי מיקומו הפיזי של המוקד העירוני הוא במבנה נגיש וממוגן.

תפיסת שירותי החירום הארציים דוגלת באיגום יזום של שירותי החירום ולפיכך ממליצה על הקמתו סמוך ליתר יחידות החירום העירוניות (משטרה, מכבי אש, מד"א מחלקת הביטחון בעירייה ואחרים)

6.9 לסיכום :

המוקד העירוני מהווה את אחד הכלים המשמעותיים בחיזוק הקשר של התושב עם הרשות המקומית והגדלת שביעות רצונו ממנה: הן באמצעות יכולתו לספק מענה זמין לתושב 24 שעות ביממה 7 ימים בשבוע, לטיפול בשאלות ומפגעים, והן באמצעות יכולתו להפיק כלי עבודה ניהוליים למקבלי ההחלטות – שיובילו לשיפור תהליכים ושירותים.

ובעידן שמתאפיין במגמה ברורה של העברת משקל כובד השירות מהשלטון המרכזי אל השלטון המקומי, כינונו של מערך מקצועי זה הינו מהלך בסיסי ומתבקש.