



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



**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



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי  
**מפעם עמק יזרעאל**

ניצה אברים	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

5	דברי פתיחה
6	ברכת איגוד מנהלי המוקדים העירוניים ברשויות המקומיות
7	<b>פרק א: המוקד העירוני ברשות המקומית - ייעוד ומטרות</b>
8	1. ייעוד המוקד העירוני
8	2. מטרות המוקד העירוני
9	3. מודלים להפעלת המוקד העירוני
13	<b>פרק ב: תפיסת התפקיד ותפיסת העבודה של מנהל המוקד העירוני</b>
14	1. ליבת התפקיד של מנהל המוקד העירוני
16	2. תחומי עיסוקו העיקריים של מנהל המוקד העירוני
17	3. ממשקי התפקיד המרכזיים של מנהל המוקד העירוני
20	4. תחומי האחריות והסמכות של מנהל המוקד העירוני
22	<b>פרק ג: ניהול מעגל השירות והטיפול בפניות המוקד עירוני</b>
24	1. עקרונות לניהול השירות
28	2. שרשרת השירות במוקד העירוני
31	3. מעגל הטיפול בפניות המוקד העירוני
32	4. פעולות להגדרה מיטבית של מעגל הטיפול בפניות המוקד
38	5. כלים לבקרת מעגל השירות והטיפול בפניות המוקד ושיפורו
41	<b>פרק ד: דוחות המוקד העירוני ככלי ניהולי</b>
42	1. חמשת העקרונות לבניית דוחות יעילים ואפקטיביים
50	2. סוגי דוחות (להצגת תמונת מצב יחידתית ורשותית) + לו"ז מומלץ להפקה
54	<b>פרק ה: תשתיות לניהול ותפעול של מוקד עירוני</b>
55	1. ניהול הידע והנגשת מידע
57	2. מיסוד והטמעה של נוהלי העבודה והשירות
59	3. מערכות וכלים הנדרשים להקמת מוקד עירוני ולתפעולו השוטף

## 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 סגנית 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

### פרק ו: ניהול נציגי השירות ברמת הפרט והצוות

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

### פרק ז: שגרות ניהול בשירות מנהל המוקד העירוני

### פרק ח: היערכות המוקד למצבי חירום

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

### נספחים

62

64

65

70

72

81

82

87

91

## 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

### 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> <li>• כל השיחות מגיעות למוקד העירוני הרשותי ומטופלות על ידו בכל שעות היממה</li> <li>• המוקד הנו גורם משמעותי באספקת מידע וידע על הרשות, הארגון, התושבים והעובדים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מומחיות גדולה של בעלי התפקידים הנובעת מוותק עבודה ותפעול, היכרות קרובה עם הרשות המקומית, עם הארגון ועם מאפייני התושבים</li> <li>• המוקד הוא כלי ניהול בסיסי בידי הנהלת הרשות המקומית. כל המידע הנצבר במוקד יכול לעבור עיבוד ולהפוך לידע ניהולי משמעותי</li> <li>• הבנת מורכבות הפנייה בהיבטים מוניציפליים וארגוניים ויכולת מלאה לנהל את הטיפול בפנייה עד הפקדתה בידי הגורם המתאים ביותר, לרבות מתן מענה איכותי לפניית לא סטנדרטיות</li> <li>• 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</li> <li>• המוקדנים והתושבים חולקים "שפה משותפת" המסייעת בהבנת הפנייה והבאתה לידי פתרון</li> <li>• יכולת להסתייע בניוד עובדים מתוך הרשות אל המוקד בעת הצורך והיכרות של נותני השירותים במחלקות השונות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• גיוס המוקדנים והכשרתם הוא באחריות הרשות</li> <li>• יכולת מוגבלת של מנהל המוקד להתאים את מספר המוקדנים במשמרת לתנאים משתנים</li> <li>• עלויות תפעול קבועות</li> <li>• צורך בהשקעת משאבים תמידית למניעת שחיקה של מוקדנים בשל משך זמן העבודה הארוך</li> </ul>

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 לפניית תושבים שעניין 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-ערוך 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.

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

מאפייני המודל	יתרונות	חסרונות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• בשעות היום שיחות הטלפון מגיעות ישירות למוקד הרשות, אך במקרים של עומס פתאומי על הקווים השיחות מועברות למענה חיצוני של חברת ה-Call Center ומתופעלות על ידה</li> <li>• בשעות הערב הפניות מגיעות ישירות למוקד החיצוני ורק הפניות הדחופות מתופעלות על ידו כנ"ל</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• גמישות מענה תפעולית (הגדלה או הקטנה של מספר בעלי התפקיד העונים לפניות המוקד בתוך דקות)</li> <li>• הוזלת עלויות התפעול השוטף (שכן בשעות שבהן פעילות המוקד נמוכה משלמים רק לפי מספר השיחות שנענו בפועל)</li> <li>• גם ברשות קטנה התושב זוכה למענה זמין ומידי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ריבוי בעלי תפקידים עלול להוביל לחוסר עקיבות בדרך הטיפול בתושב ול"נפילה בין הכיסאות"</li> <li>• נדרשת עבודה ניהולית משמעותית של מנהל המוקד הנוגעת בין היתר לניהול הקבלן החיצוני</li> <li>• לעתים יש קושי לקבל נתונים מהחברה החיצונית ולחבר לתמונה אחידה לקבלת החלטות</li> <li>• לעתים יש קושי לקבל נתונים מהחברה החיצונית ולחבר לתמונה אחידה לקבלת החלטות</li> </ul>

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

מאפייני המודל	יתרונות	חסרונות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• כל פניות התושבים מתקבלות במוקד Call Center חיצוני לעירייה ומועברות לטיפול בעלי התפקידים הייעודיים ברשות.</li> <li>• אם יש מנהל מוקד הוא עורך מעקב אחר הפניות, מוודא את קבלתן ואת דרך הטיפול בהן ובמקביל הוא אחראי לעדכן את המוקדנים בנהלי העבודה</li> <li>• נדרש חוזה כפי שנהוג עם ספקי מיקור חוץ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• גמישות ניהולית ותפעולית</li> <li>• איוש העובדים - תמיד באחריות ה-Call Center עלויות תפעול שוטפות נמוכות - בעיקר כשמספר הפניות למוקד העירוני נמוך</li> <li>• גם ברשות מקומית קטנה התושב זוכה למענה זמין ומידי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• המוקד מתופעל על ידי ספק שירותים חיצוני ומנוהל על פי קודי הפעולה וההתנהלות אצל הספק</li> <li>• מחויבות המוקדנים היא בראש ובראשונה לחברת ה-Call Center ורק אחר כך לשירות התושב</li> <li>• לרשות יש קושי לבחון את היקף המשאבים שמקצה לפעולה חברת ה-Call Center</li> <li>• שיטת עבודה של נציגי השירות תהיה "לפי הסדר". בשל חוסר היכרותם עם הרשות המקומית הם יפעלו על פי הנהל ובמקרים שנדרשת גמישות מחשבתית ותפעולית הם יתקשו לאלתר ויפעלו כמו שכתוב בנהל</li> <li>• שיטת עבודה זו מחייבת הגדרה ברורה ומדויקת של הנושאים המטופלים על ידי המוקד, אופן הטיפול בהם ועדכוןם השוטף</li> <li>• 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</li> <li>• אין לרשות שליטה על תהליכי משב והפקת לקחים הנדרשים במוקד כיחידה ארגונית</li> </ul>

ייעודו של המוקד העירוני הוא לשמש יחידת שליטה ובקרה עירונית, המפקדת 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



תפיסת תפקיד מגובשת ותפיסת עבודה נכונה של מנהל המוקד העירוני הן מפתח להשגת יעוד 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

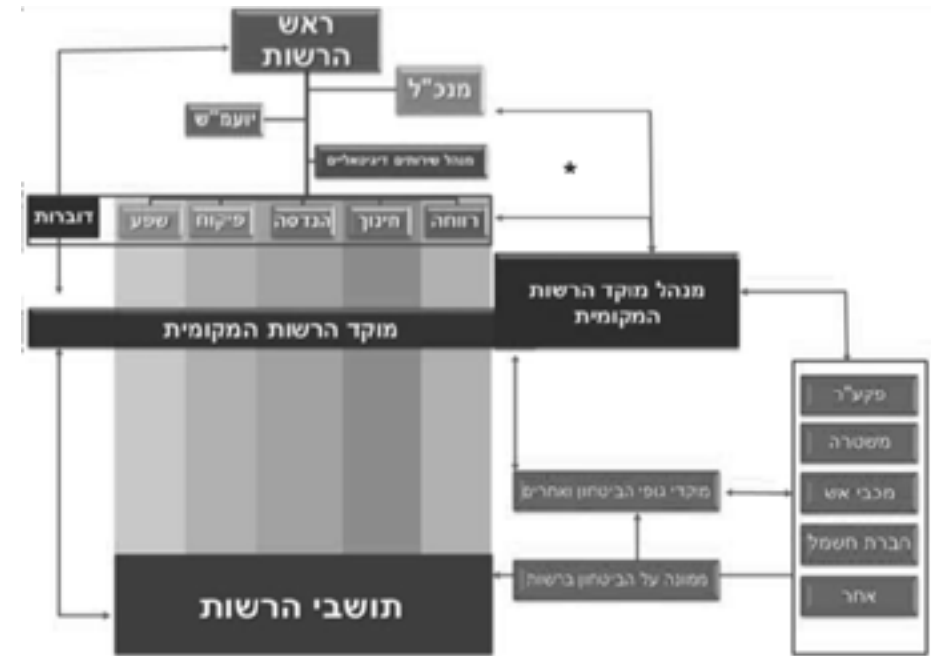
מהות הממשק	סוג הממשק
בממשק זה מוסדרת פעילותו השוטפת של המוקד ומתקיים מינוף של העבודה המקצועית, במסגרת סל המשאבים הקיים ומתוך קביעת סדרי עדיפויות. בממשק זה המוקד מנוהל בפועל. מנהל המוקד מתווה את מדיניות השירות הטלפוני במוקד, נוהלי העבודה הפנימיים ועבודת הצוות ואת השבחת ההתנהלות של כל מוקדן כשהוא לעצמו	הממשק שבין מנהל המוקד העירוני ובין נציגי השירות במוקד
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	הממשק שבין מנהל המוקד העירוני למנהלי מוקדים אחרים

## 2. ממשקים ייחודיים למצב חירום

מהות הממשק	סוג הממשק
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	הממשק שבין מוקדי החירום הארציים (פקע"ר, משטרה, מד"א, כיבוי אש) לרמ"ט ובין מנהלי המכלולים למוקד העירוני ולציבור התושבים

מהות הממשק	סוג הממשק
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 פראקטיבי בניית דפוסי עבודה ונוהלי עבודה משותפים עם האגפים לטיפול בפניות תושבים	הממשק שבין מנהל המוקד העירוני לתושבים מצד אחד ולמנהלי האגפים ברשות מצד אחר
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 העירוני לתושבים
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 מנהל המוקד העירוני להנהלת הרשות המקומית
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	הממשק שבין הרשות ויחידותיה ובין מנהל המוקד, הקב"ט ברשות, התושבים ומוקדי הביטחון הארציים (פקע"ר, משטרה, מד"א וכיבוי אש)

## מפת הממשקים של מנהל המוקד העירוני



## 4. תחומי האחריות והסמכות של מנהל המוקד העירוני

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

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

ליבת עבודתנו 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 בידי 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

המאה ה-21 מאופיינת בשינויים טכנולוגיים רבים שהביאו לעלייה בכוחו של הלקוח וברמת ציפיותיו. תושבי הרשות המקומית מקבלים שירות 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 תהייה סמכותו? 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 שעותיים). 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.



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.

הגדרה ברורה של עקרונות הפעולה והעבודה בשמנת 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 שמנת התחומים הללו ולגזור מהם נהלי 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 שמנת 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.



2. כניסה - הנקודה הראשונה שלקוח 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 הלוח 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 הלוח נענה; ב. האם נציג השירות הצליח לחסוך לו זמן או להעביר לו את המסר שהוא יודע שהזמן שלו חשוב ויקר. הסוגיה רלוונטית לאותן שיחות שממתנות לנציג השירות (והתושב לא קיבל תשובה מיידית 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 הלוח 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 הלוחות שאנו יודעים שגרים שם)?

4. ההתקשרות - הנקודה שבה הלוח 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 הלוח נפרד מנציג השירות. האתגר המרכזי הוא איך אנו מסייעים 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 הלוח. הוא מושתת על שילוב של תפיסה שירותית, כלים טכנולוגיים ונהלי 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 ניהוליים המתבצעים במקביל להן - בקרה וטיפול בחריגים.

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

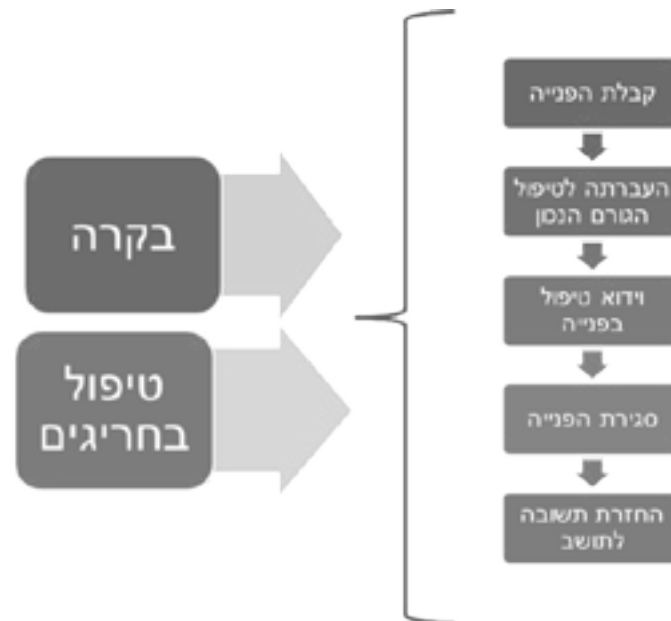
מנהל המוקד העירוני יפגוש את מנהלי האגפים/היחידות ויגדיר אתם יחד את התחומים הבאים:

- 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 העירוני 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) יזונו 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).



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:

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

הערות	דרך טיפול המצופה מהמוקד			שאלות מרכזיות שיש לשאול את התושב / מידע רלוונטי שיש למסור לו	זמן תקן טיפול (שעות)	הנושא שבתחום טיפולה	תחום	שם היחידה
	בשבתות וחגים	בשעות אחר הצהריים והערב	במהלך שעות העבודה ברשות					
	-	-	-	ימים א,ב,ד,ה 08:30 - 15:00 יום ג - 16:00-19:00	0	דרכי התקשרות ושעות קבלת קהל	מידע	גיבון
	להמתין עד מוצאי השבת ואז להודיע לקבלן	להעביר לטיפול מידי של הקבלן	להעביר לטיפול מזכירת המחלקה	מיקום מדויק של מקום הפיצוץ האם מדובר בטפסת קרועה (צינור בצבע חום) או בצינור מים אחר? מה חומרת הנזילה?	3	פיצוץ מים בגינה ציבורית	השקיה	
	להמתין עד מוצאי השבת ואז להודיע לקבלן ליידע את מנהל המחלקה	להעביר לטיפול מידי של הקבלן ליידע את מנהל המחלקה	להעביר לטיפול מזכירת המחלקה ליידע את מנהל המחלקה	מיקום מדויק של המקום	3	השקיית מדשאות בשעות 08:00-16:00		
	במידה יש לכלוך מסכן חיים - להודיע למפקח על הגנים וליידע את מנהל המחלקה	במידה יש לכלוך מסכן חיים - להודיע למפקח על הגנים וליידע את מנהל המחלקה	במידה יש לכלוך מסכן חיים - להודיע למפקח על הגנים וליידע את מנהל המחלקה	מיקום מדויק האם יש במקום לכלוך שעלול לסכן ילדים (שברי זכוכית, קופסאות פח וכדו')	24	גינה ציבורית מלוכלכת	אחזקת גינות	
	להקליד ההודעה ולהעביר לטיפול שוטף של המחלקה	להקליד ההודעה ולהעביר לטיפול שוטף של המחלקה	להעביר לטיפול מזכירת המחלקה	מיקום מדויק	36	שיחים לגיזום בגינה ציבורית		
	-	-	-	ימים א,ב,ד,ה 08:30 - 15:00 יום ג - 16:00-19:00	0	דרכי התקשרות ושעות קבלת קהל	מידע	שפ"ע
	-	-	-	טבלה מרכזת של ימים ורחובות	0	מועדי פינוי גזם		
	להעביר לטיפול המחלקה	להעביר לטיפול המחלקה	במידה והיום הוא יום הפינוי להודיע לקבלן. במידה ולא להודיע למחלקה	מיקום מדויק. האם היום היה אמור להיות יום הפינוי שלהם	24	מכולת אשפה מלאה	פינוי אשפה	
	במידה ונשקפת סכנה מיידית להודיע לקבלן ולמנהל המחלקה במידה ואין סכנה מיידית להעביר לקבלן	במידה ונשקפת סכנה מיידית להודיע לקבלן ולמנהל המחלקה במידה ואין סכנה מיידית להעביר לקבלן	במידה ונשקפת סכנה מיידית להודיע לקבלן ולמנהל המחלקה במידה ואין סכנה מיידית להעביר לקבלן	מיקום מדויק תיאור השבר (מה נשבר? גלגל, מכסה, ידית?) האם נשקפת סכנה מיידית?	36	מכולת אשפה שבורה		
	-	-	-	ימים א,ב,ד,ה 08:30 - 15:00 יום ג 16:00-19:00 פגישות עם מנהלת המחלקה - בתיאום מראש בטלפון 04-8659541		דרכי התקשרות ושעות קבלת קהל	מידע	גני ילדים
	-	-	-	מתבצע בתאריכים 12.24-15.2 באמצעות אתר האינטרנט של הרשות. מי יכול להרשם? וכיצד?		רישום לגני ילדים		

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.

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

### שאלות שיש לשאול את התושב

- מהו המיקום המדויק של הלכלוך
- האם הלכלוך מסכן חיים/עלול להוביל לפגיעה בבאי הגינה הציבורית (זכויות שבורות, קופסאות פח חדות וכו')

### אופן הטיפול בפנייה - אם לא נשקפת סכנת חיים

- יש לעדכן את התושב שהפנייה תועבר לטיפול מחלקת הגינון והיא תטפל בה בתוך עשרים וארבע שעות.
- יש לעדכן כי בעוד כמה דקות יקבל מסרון לטלפון הנייד שלו עם מספר הפנייה ויוכל להתעדכן בהתקדמות הטיפול בה באמצעות הקשה על הלינק לאתר האינטרנט העירוני.

### אופן הטיפול בפנייה - אם נשקפת סכנת חיים

- 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.
- בשעות היום ועד השעה 18:00 - יש להודיע למפקח על הגנים ולמנהל מחלקת הגינון. אם אינם יכולים להתפנות כרגע לטיפול יש להודיע לפיקוח העירוני ולבקש שייתן מענה ראשוני.
- מהשעה 18:00 עד הבוקר ובשבתות - 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.

כלים לבקרה ומדידה			השלב במעגל השירות
כלים למדידה של איכות השירות הנתפסת	כלים למדידה של מערכת השירות	כלים למדידה של רמת השירות	
<ul style="list-style-type: none"> <li>סקרי שביעות רצון תקופתיים</li> <li>קיום פנייה יזומה לתושבים שפנו למוקד העירוני וקבלת משב</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לקוח סמוי</li> <li>האזנות/תצפיות הקלטות</li> <li>מבחני רמה לנציגי שירות</li> <li>בדיקה ותחקור של אירועים נקודתיים</li> <li>קיום ישיבות עבודה תקופתיות עם מנכ"ל הרשות ומנהלי יחידות (פורום מוקד)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מהירות המענה במוקד</li> <li>אחוז הנטישות</li> <li>זמן שיחה ממוצע</li> <li>זמן המתנה ממוצע</li> <li>זמן ההמתנה הארוך ביותר</li> <li>מגמות שימוש בערוצי הפנייה למוקד (טלפון, אינטרנט, אפליקציה, ווטסאפ)</li> </ul>	<b>קבלת הפנייה</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>סקרי שביעות רצון תקופתיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לקוח סמוי</li> <li>האזנות/תצפיות הקלטות</li> <li>מבחני רמה למוקדנים</li> <li>בדיקה ותחקור של אירועים נקודתיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אחוז הפניות שהוקלדו באופן שגוי</li> <li>אחוז הפניות "המועברות" מגורם טיפול אחד לאחר</li> </ul>	<b>העברת לגורם הנכון</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>סקרי שביעות רצון תקופתיים</li> <li>תחקירים וקיום שיחות יזומות עם תושבים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מס' אחוז פניות חוזרות</li> <li>תחקירים וקיום שיחות יזומות עם תושבים לקבלת משב</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אחוז הפניות שטופלו בזמן התקן</li> <li>אחוז הפניות שהטיפול בהן חרג מזמן התקן</li> <li>אחוז פניות חוזרות</li> <li>אחוז הפניות שלא קיבלו פתרון</li> </ul>	<b>סגירת הפנייה</b>

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 פראקטיבי 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.

## 1.1 חמשת העקרונות לבניית דוחות יעילים ואפקטיביים

### 1.1 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)?

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 לצרכיהם.

## 2.2 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 שישלחו 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 לעיון 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 צרכי 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

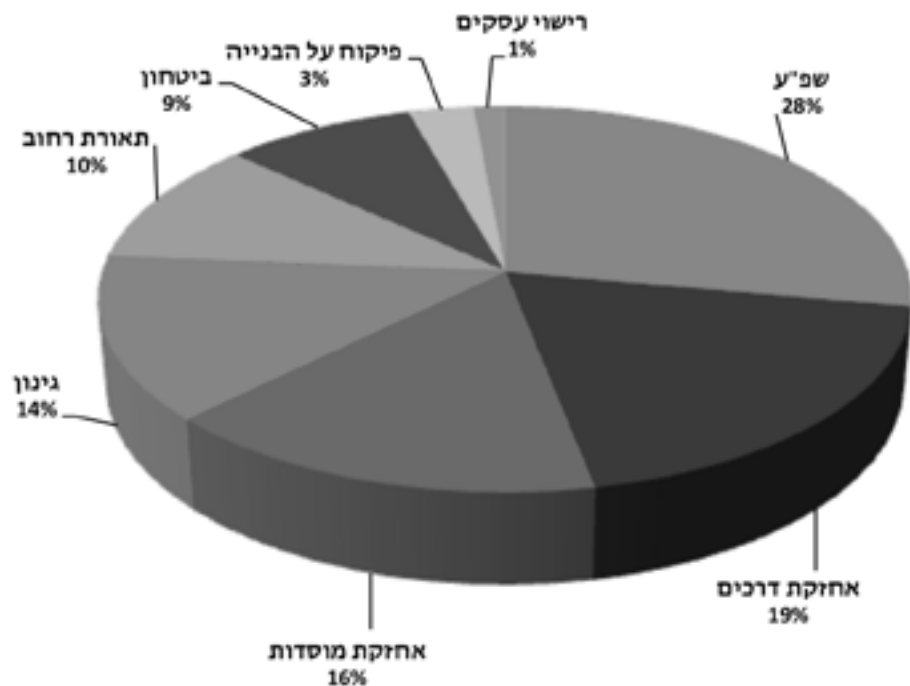
#### התפלגות הפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015

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 חיונית 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.



### אחוז התפלגות הפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015

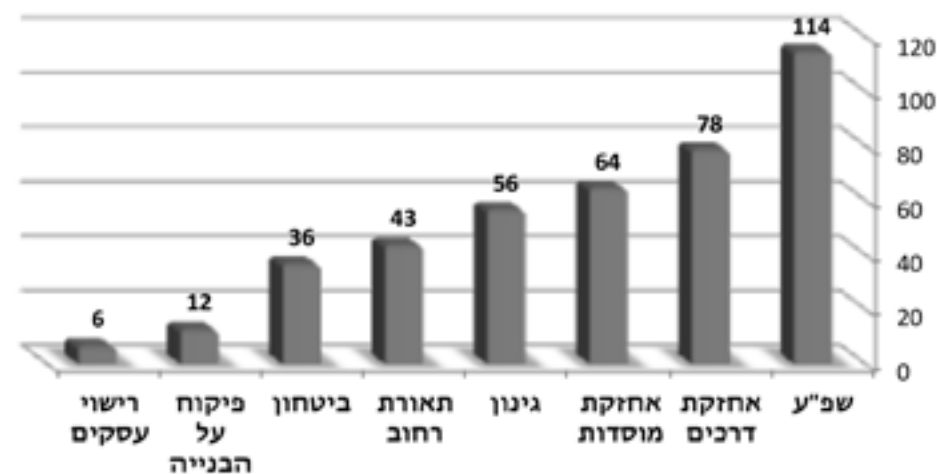


שיעור הפניות שטופלו על ידי סך המחלקות הוא 82.6%. שיעור העמידה בזמני התקן הוא 81%. נתונים אלו משקפים ירידה של 5% ברמת השירות לתושב בהשוואה לחודש שעבר וירידה של 2% בהשוואה לחודש המקביל בשנה שעברה. הטבלאות הבאות מציגות את פירוט רמת השירות הכללית ביחידות:

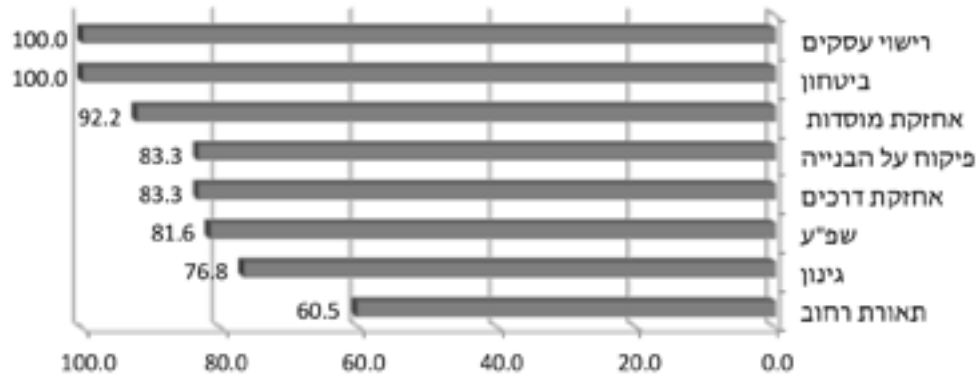
### התפלגות פניות המוקד העירוני בין יחידות הרשות - ינואר 2015

מחלקה	מספר פניות	אחוז הפניות
שפ"ע	114	27.9
אחזקת דרכים	78	19.1
אחזקת מוסדות	64	15.6
גינן	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

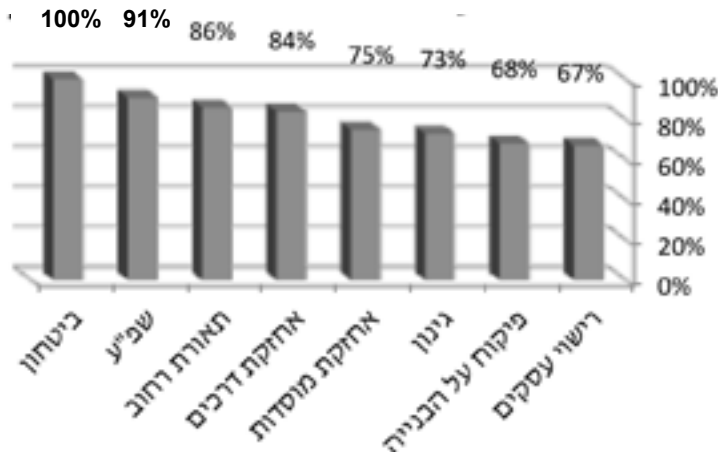


## אחוז הטיפול היחידתי בפניות למוקד העירוני בחודש ינואר 2015

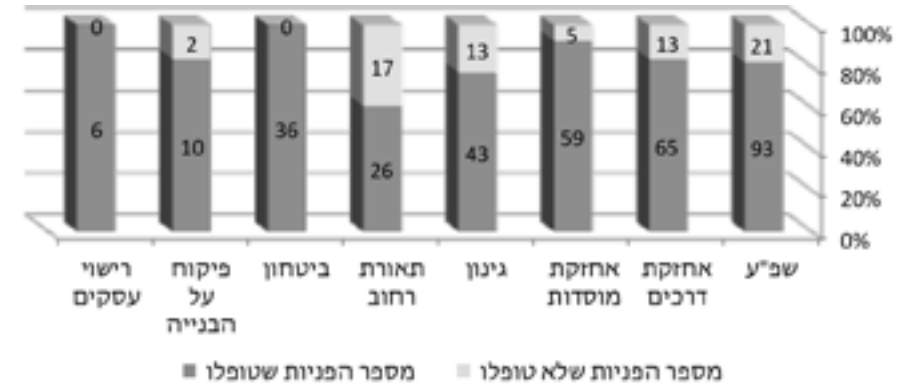


יש לשים לב לעמידה של המחלקות בזמני התקן (SLA). נתונים אלו משקפים שיפור ממוצע של 2% בעבודת כל המחלקות (פירוט מדויק של השיפור בכל מחלקה יהיה אפשר לראות בעמוד בדוח המציג את הפעילות הספציפית שלה).

### אחוז עמידה בזמני תקן (SLA)



## 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

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

על סמך הנאמר לעיל אנו מבינים כי בכל רשות יפקו 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• לזהות טעויות בטיפול סמוך</li> <li>• ככל האפשר למועד ביצוען</li> <li>• לזהות טעויות בקידוד הנושאים במערכת המחשב</li> <li>• לאפשר למידה</li> <li>• להבין מה צריך ללמד/ להכשיר את המוקדנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• האם הפנייה הופנתה לגורם הנכון (למחלקה הנכונה, לאיש המטפל הנכון)?</li> <li>• האם נרשמו בה כל הפרטים הנדרשים?</li> <li>• האם הוקדה נכון במערכת המחשב?</li> </ul>	במוקדים גדולים - למנהלי משמרת	יומית
רשימת פניות בחריגה מזמן טיפול	לבקר את עבודת המחלקות: <ul style="list-style-type: none"> <li>• לזהות בזמן אמת פניות שזמן הטיפול בהן חורג מהנדרש</li> <li>• להפנות את תשומת לב המחלקה</li> <li>• להבין את הצפי לטיפול בה</li> <li>• לגבש עם המחלקה מענה מתאים לתושב</li> <li>• להבין אם מדובר בסוגיה נקודתית או שיש לבחון שוב את זמן התקן הנקוב</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• משך החריגה</li> <li>• סיבת החריגה</li> </ul>	במוקדים גדולים - למנהלי המשמרת ולמנהלי המחלקות	יומית
פניות חוזרות	לבקר את עבודת המחלקות: <ul style="list-style-type: none"> <li>• לזהות בזמן אמת פניות שהמחלקות דיווחו שהטיפול בהן הסתיים אך הן נפתחו שוב בעקבות פנייה חוזרת של תושבים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סיבת הפנייה החוזרת</li> <li>• האם יש כאן אירוע נקודתי או מגמה</li> </ul>	למנהלי המחלקות	שבועית
התפלגות כמות הפניות למוקד על פני היממה	לבקר את רמות העומס בפניות למוקד העירוני: <ul style="list-style-type: none"> <li>• לזהות מגמות שינוי בשעות הפנייה למוקד העירוני</li> <li>• לאפשר התאמה של מספר המוקדנים הנדרש בכל משמרת בעבודה השוטפת וכן בהיערכות לקראת אירועים עתידיים (תקופת החגים, קיץ וכו')</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• היחס בין מספר הפניות למוקד ובין מספר שיחות שנענו וננטשו</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>לשקף את תמונת המצב הרשותית, כפי שהיא משתקפת בנתוני המוקד:</li> <li>לזהות נקודות חוזק</li> <li>לזהות נקודות הדורשות טיפול והתייחסות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כמות הפניות</li> <li>התפלגות הפניות (נושאת וגאוגרפית)</li> <li>עמידה ברמות שירות</li> <li>חריגים</li> </ul>	להנהלת הרשות (ראש העיר/מנכ"ל הרשות)	חודשית
תמונת מצב תקופתית יחידתית	<ul style="list-style-type: none"> <li>לשקף את תמונת המצב היחידתית, כפי שהיא משתקפת בנתוני המוקד:</li> <li>לזהות נקודות חוזק</li> <li>לזהות נקודות הדורשות טיפול והתייחסות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כמות פניות</li> <li>התפלגות הפניות (נושאת וגאוגרפית)</li> <li>עמידה ברמות שירות</li> <li>חריגים</li> </ul>	למנהלי מינהלים/ אגפים/מחלקות	חודשית
שיקף מגמות	<ul style="list-style-type: none"> <li>לשקף מגמות בתמונת המצב הרשותית והיחידתית:</li> <li>לזהות נקודות חוזק</li> <li>לזהות נקודות הדורשות טיפול והתייחסות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כמות פניות/ התפלגות הפניות (נושאת וגאוגרפית)/ עמידה ברמות שירות/חריגים</li> <li>בהשוואה לתקופות קודמות (בשנת עבודה זו ובשנים קודמות)</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>לזהות בזמן אמת נושאים "בוערים" (נושאים ששכיחות הפנייה שלהם גברה מאוד)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>סוג הנושאים הבוערים</li> <li>הסיבה לגידול הפתאומי במידת שכיחותם</li> </ul>	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 מצג עדכנית ולהניח את הבסיס ליכולת לקבל החלטות המובילות לשיפור תהליכים ושיפור שירות (פנים-יחידתי, פנים-רשותי וחץ-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.

## 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 תפקידים 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 החלטות.

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.

## פרק ה: תשתיות לניהול ותפעול של מוקד עירוני

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, שייטנו 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 ותייעוד של תורה מקצועית (חברות הדרכה מקצועיות)
- הגדרה ותייעוד 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.

### עקרונות לכתיבת נהלים

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

בנספח 1 (בעמוד מס' 92) יוגדרו ששת הפרקים הנדרשים לכתיבתו של נהל 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:

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

### ספר נהלי המוקד העירוני יכלול חמישה סוגי נהלים

1. נהלי עבודה המתארים את דרך הטיפול בפניות תושבים אל מול גורמי הטיפול ביחידות הרשות (איך מטפלים בפגרה? איך מטפלים במבנה מסוכן? מה סדר פעולות בעת השמעת אזעקת חירום?)
2. נהלי עבודה המתארים את דרך הטיפול בפניות תושבים אל מול גורמי הטיפול שמחוץ לרשות (חברת החשמל, חברות הלוויין והכבלים, פיקוד העורף וכו')
3. נהלי עבודה המתארים את עבודת המוקד העירוני במצב חירום, לרבות דרך הטיפול בפניות תושבים ודרכי העבודה מול רשויות החירום הארציות,
4. נהלי עבודה הנוגעים לעבודה פנימית של נציגי השירות (נהל החלפת משמרת, נהל הכשרת עובדים חדשים וכו')
5. נהלי 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 נהלי העבודה של המוקד העירוני ולאגד אותם בספר נהלי המוקד העירוני. 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 נהלי העבודה.
3. להכיר את נהלי העבודה המחייבים מטעמן של רשויות המדינה (כגון נהלי החירום של פיקוד העורף, אירועי חומ"ס של המשרד לאיכות הסביבה ועוד) ולהבנות לאורם את נהלי העבודה המשיקים של המוקד העירוני.
4. לוודא כי עובדי המוקד העירוני מכירים את נהלי העבודה ופועלים לאורם.

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

## 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.

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 ושיבוץ בעת התחברות לקוח חיצוני	חיוני	
	יכולת קבלת פניות תושבים במגוון אמצעים	חיוני	
	מערכת Real Time (לזיהוי, ניטור וניתוב של עומסי שיחות ממתניות)	רצוי	
	מחשב בעל גישה לאינטרנט	חיוני	
	פורטל פנימי של המוקד לניהול הידע	חיוני	
	מערכת להקלטת שיחות נכנסות לחשמל	רצוי	
		חיוני	למוקד צריכה להיות יכולת עבודה עצמאית ושוטפת גם כשיש הפסקות חשמל
		חיוני	יש לדאוג לגיבויים מקומיים של מערכות המידע וכן להדפסה פיזית של מידע חיוני שישמש את נציגי השירות במקרי חירום המשביתים את מערכות המחשב
מערכות גיבוי	רשימה מעודכנת של עובדי הרשות ודרכי ההתקשרות הישירה עמם	חיוני	
	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	
כלים מינהלתיים			



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 האישיים 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 נציגי 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.

## פרק ו: ניהול נציגי השירות ברמת הפרט והצוות

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 ה"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, להגדרת 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. הגדרת התפקיד של מנהל מוקד עירוני ונציגי שירות נמצאות באוגדן התפקידים של משרד הפנים המופיע באתר משרד הפנים <http://www.moin.gov.il>

### מעגל חיי העובד



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.

### 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.

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 נציגי 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 לנציגי השירות לטפל בפניות לקוח אמיתיות בתוך כדי כך שנציגי שירות ותיק ממנו מלווה את התהליך, מתצפת, מאזין ומשגיח על אופן הביצוע. נציגי השירות

הוותיק מקשיב לאופן שבו נציגי 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 נציגי 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/סיוורים 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 לשיבות צוות במוקד העירוני ו/או באמצעות הצטרפותם המעשית של נציגי השירות מהמוקד העירוני לזירת העבודה של היחידות. המפגש האישי הבלתי אמצעי של נציגי 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 לנציגי 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 ומוודדות את רמת הידע והיכולות של נציגי השירות. יש לוודא כי סדרת השאלות מקיפה את מכלול הנושאים והפעולות החיוניים הנדרשים לנציגי השירות ומעידים על מידת יכולתו

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

הפעולה הנדרשת	השלב
ריאיון אישי עם מנהל המוקד	היכרות
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	התלמדות וחניכה
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.	התלמדות וחניכה
קריאה עצמאית של נוהלי העבודה הנוגעים לעבודת המוקד אל מול יחידות הרשות וגורמים חיצוניים ותרגולם השוטף והמעשי במסגרת תהליך החניכה	התלמדות וחניכה
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	הסמכה שלב א
אם ציון ההערכה הכולל יהיה נמוך מהמינימום שהוגדר, תוארך חניכתו של נציג השירות. אם השיג ציון עובר יצטרף נציג השירות החדש לסגל המשמרת במוקד.	הסמכה שלב א
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	מומחיות
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.	מומחיות
בסיום שלב זה ייערך לנציג השירות מבחן הסמכה נוסף, שיקלוט פניות מורכבות הדורשות הפעלת שיקול דעת, כדי לבדוק התמקצעות והבנה מעמיקה.	הסמכה שלב ב
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.	הסמכה שלב ב

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 בביתוח 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 מטעם 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 מטרתיה.
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

### 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 שסייעו 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 נציגי 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.

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 ל"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

#### ארבעת שותפי התפקיד הישירים של מנהל המוקד העירוני



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.

## פרק ז: שגרות ניהול בשירות מנהל המוקד העירוני

## חמשת הצעדים לבניית 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 החלטות 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

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 יעשה - מטרות, יעדים ומדדים)
2. את האופן שבו הן יבוצעו (איך יעשה)
3. מי יבצע אותן (מי יעשה מה)
4. מועד הביצוע (מתי)
5. באמצעות אילו משאבים.

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 ומדדים 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 ליישומם, 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 שסייע 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	XXXX ₪ (הוצאה חד-פעמית)	
				הוספת תקן של מוקדן לשעות הבוקר	עד מחצית חודש פברואר 2017	מנהל מחלקת מש"א	XXXX ₪ (הוצאה שנתי)	
				קליטה והסמכה של מוקדן חדש	עד סוף חודש מאי 2017	מנהל המוקד העירוני, אחמ"ש	ללא עלות כספית ישירה	



הפריקט	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני	יולי
רכישה והטמעה של מע' לניהול תורים	כרסום פנרו	הכרזה על הזוכה	התקנת המערכת	הדרכת המוקדים	השמת המערכת		
תוספת תקן למצבת המוקד	בגשת בקשה	קבלת אישור					
גיוס קליטה והסמכה של מוקדן חדש	דיון במליאת המועצה	כרסום פנרו	קליטה והדרכה של מוקדנית	מבחן הסמכה			

שגרות יומיות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	<ul style="list-style-type: none"> <li>קיום שגרה של החלפת משמרת</li> <li>טיפול בפניות תושבים שלא קיבלו מענה מספק מנציגי השירות</li> </ul>
2	ניהול ממשקים	<ul style="list-style-type: none"> <li>טיפול בסוגיות קונקרטיות מול מחלקות הרשות</li> <li>מעקב אחר פניות מורכבות</li> </ul>
3	מיתוג ומיצוב	<ul style="list-style-type: none"> <li>בדיקה אם היו אירועים חריגים ב-24 השעות האחרונות, ואם היו, עדכון של הנהלת הרשות</li> </ul>
4	פיקוח ובקרה	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. הפקת דוח של 24 השעות האחרונות, בדיקה שתהליך הטיפול בפניות תקין והזנת הנתונים למערכת תקינה</li> <li>2. הפקת דוחות של פניות שמועד הטיפול בהן חלף והן עדיין פתוחות</li> </ul>

שגרות שבועיות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	<ul style="list-style-type: none"> <li>האזנה לשיחות, משוב לנציגי השירות כפי שהוצע לעיל</li> </ul>
2	ניהול ממשקים	<ul style="list-style-type: none"> <li>פגישות פורום מוקד (מנכ"ל, ראשי אגפים ומנהל המוקד)</li> </ul>
3	מיתוג ומיצוב	<ul style="list-style-type: none"> <li>העלאת סטטוסים רלוונטיים בפייסבוק, קשר עם דוברות הרשות</li> </ul>
4	פיקוח ובקרה	<ul style="list-style-type: none"> <li>האזנה לשיחות שהתקבלו במוקד (במוקדים גדולים פעולה זו יכולה להתקיים באופן יומי על ידי אחראי המשמרת)</li> <li>הפקת דוחות טלפוניה - ניתוח עומסים ומתן מענים</li> <li>בדיקת תקינות מכשירים</li> </ul>

שגרות חודשיות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	<ul style="list-style-type: none"> <li>ישיבה עם צוות העובדים - עדכונים, הפקת לקחים, ניתוח אירועים, למידה וכו'</li> <li>עדכון נוהלי עבודה</li> </ul>
2	ניהול ממשקים	<ul style="list-style-type: none"> <li>ישיבה עם מנהלי מחלקות על סוגיות שוטפות בעבודה מול המוקד העירוני</li> </ul>
3	מיתוג ומיצוב	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנת סקירה קצרה לדוברות הרשות על פעילות המוקד מתוך ציון אירועים חריגים/מעניינים</li> </ul>
4	פיקוח ובקרה	<ul style="list-style-type: none"> <li>הפקת דוח חודשי המנתח את פעילות המוקד והיחידות בחודש זה ובהשוואה לתקופות רלוונטיות</li> <li>הפקת דוחות טלפוניה</li> <li>הפקת לקחים סביב אירועים שונים</li> </ul>

הגדרת לוח 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 רבעוניות

מסד	זירת הפעולה	הפעילות
1	ניהול צוות	<ul style="list-style-type: none"><li>פגישה אישית עם כל אחד מעובדי המוקד העירוני - מתן משוב, למידה</li><li>קיום פעילות לגיבוש עובדים</li></ul>
2	ניהול ממשקים	<ul style="list-style-type: none"><li>סקר שביעות רצון בקרב הפונים למוקד העירוני</li><li>עדכון נוהלי עבודה</li></ul>
3	מיתוג ומיצוב	<ul style="list-style-type: none"><li></li></ul>
4	פיקוח ובקרה	<ul style="list-style-type: none"><li>הפקת דוח רבעוני</li></ul>

## 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 בלוח עבודה ברור יסייע למנהל המוקד העירוני להטמיע תרבות ניהולית התומכת בהשגת המטרות והיעדים.

# פרק ח: היערכות המוקד למצבי חירום

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 שמשתיק 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 מרכזים 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 (להקיף 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 לתנאים.
4. למשוך מידע רלוונטי שיאפשר מענה לצרכי 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 ושהוגדרו 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 ל"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.

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

1. לקיים תהליך של חקר מוקרי, 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.
  2. 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.
    1. לגבות את התובנות הנוגעות לתהליכי עבודה בנהלים ברורים והתאמת נוהל החירום של פיקוד העורף לרשות המקומית.
    2. 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.

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 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 שיייעו 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.

על מנהל המוקד העירוני מוטלת האחריות לייצר במוקד העירוני מסוגליות 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 הרשתיים 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, מטרת, 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. מטרת

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 יודא 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



