



ספטמבר 2021

דוח הביקורת הפנימית בנושא:

מוקד 118

מבוא

במהלך החודשים אוגוסט 2020 – ינואר 2021 ערך אגף הביקורת הפנימית בסיוע משרד רו"ח [REDACTED] ביקורת בנושא הפעלת מוקד 118.

מטרת הביקורת

בדיקת הפעלת המוקד לרבות תהליכי עבודה, בקורות, עמידה של הספק בתנאי ההסכם והתנהלות המשרד בכל הנוגע להפעלת מוקד 118, לרבות בחינת תהליכי עבודה, בדיקת יעילות פעילות המוקד, התחשבות מול הספק – חברת בינת סמך (להלן - הספק), בדיקת יעילות פעילות המוקד, ההתחשבות מול הספק וכן בדיקת איכות שירות המענה לשיחות הטלפוניות במוקד.

פעולות הביקורת:

- פגישות ושיחות עם:
 1. מנהלת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות – [REDACTED] (להלן: "מנהלת האגף").
 2. ממונה על מוקד 118 מטעם אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות - [REDACTED] (להלן: "הממונה").
 3. מנהלת המוקד מטעם הספק מפעיל המוקד – [REDACTED].
- סקירה ולימוד של חומר רלוונטי, כגון: הסכם התקשרות, נהלים.
- סקירת מערכות המידע התומכות בפעילות הספק.
- ביצוע בדיקות מדגמיות לאימות תהליכי העבודה והבקרה.
- ביצוע ניתוח נתונים שהופקו ממערכות המידע התומכות בפעילות הספק.
- האזנה לשיחות מוקלטות.



אגף בכיר ביקורת פנימית

תוכן עניינים

עמוד 3	רקע כללי
עמוד 7	1 היעדר שיתוף פעולה מצד הספק
עמוד 9	1.1 הסתייגות הספק להעברת נתונים לביקורת
עמוד 9	1.2 המצאה חלקית של החומרים הנדרשים
עמוד 12	2 ניהול, פיקוח ובקרה
עמוד 12	2.1 מעורבות המשרד בניהול המוקד
עמוד 13	2.2 נהלי עבודה
עמוד 14	2.2.1 נהלים להפעלת המוקד
עמוד 15	2.2.2 הגדרת מנגנון פיקוח ובקרה בנהלים
עמוד 15	2.3 פעולות בקרה מטעם המשרד
עמוד 17	2.4 מהימנות ואיכות הדוחות המופקים לצורך בקרה
עמוד 21	2.5 תיעוד הפניות באמצעות מערכות הקלטת שיחות
עמוד 21	2.5.1 שימוש משותף במסד נתונים
עמוד 24	2.5.2 קושי בזיהוי שיחה מוקלטת
עמוד 24	2.6 תיעוד הפניות במערכת ה-CRM – מערכת מידע
עמוד 30	3 התחשבות עם הספק
עמוד 31	3.1 בדיקת תעריף תשלום
עמוד 32	3.2 בדיקת כמויות השיחות לצורך התשלום
עמוד 35	3.3 חלוקת סוגי הפניות לפי התעריפים
עמוד 38	4 משמעויות כספיות של ליקויי הבקרה והדיווח
עמוד 40	5 בחינת תנאי המכרז להפעלת המוקד הקיים ויישומם בפועל
עמוד 40	5.1 אופן ביצוע השירות
עמוד 42	5.2 היקף פעילות
עמוד 43	5.3 כח אדם
עמוד 44	5.3.1 אי עמידה בדרישות המכרז לאיוש המוקד
עמוד 47	5.3.2 רמת השכלה וכישורים
עמוד 48	6 איכות המענה לפניות טלפוניות
עמוד 51	6.3.1 טיפול בפניות בניגוד לנהלים
עמוד 53	6.3.2 אי הקפדה על שפה תקנית ורשמית
עמוד 53	6.3.3 מיקום העו"ס בזמן קבלת השיחה
עמוד 54	6.3.4 מענה לא הולם ולא ראוי מצד עו"ס לפונים
עמוד 59	נספחים א – ז
	נספח ח – בקובץ נפרד



אגף בכיר ביקורת פנימית

רקע כללי

משרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: "המשרד") מפעיל מוקד למתן מידע, הכוונה וסיוע ראשוני – מוקד 118 (להלן: "המוקד") באמצעות ספק חיצוני, בינת סמך (אאוטסורסינג) בע"מ, (להלן: "הספק"). הגורם האחראי על הפעלת המוקד במשרד הינה מנהלת המוקד (להלן: "הממונה") מטעם אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות (להלן: "האגף").

המוקד נועד לספק שירותי מידע וסיוע ראשוני לציבור הרחב בתחומי הרווחה ובנושאים משיקים, במטרה להנגיש את שירותי הרווחה לכל פונה על פי צרכיו לצורך מיצוי זכויות. לאחר איחוד משרד הרווחה והשירותים החברתיים עם זרוע עבודה הרחב שירות המוקד גם לנושאי עבודה. במקרים בהם נדרש סיוע מיידי בתחומי הרווחה, ניתן הטיפול הראשוני על ידי עו"ס במטרה לסייע לפונה ובמידת הצורך לתווך בינו לבין השירות המתאים בקהילה, או במשרד לפי הנדרש. המענה ניתן ע"י נציגי שירות במספר אמצעי התקשורת – מענה טלפוני, מסרונים, שיחות צ'אט.

המוקד נותן מענה 24 שעות ביממה, 7 ימים בשבוע, למעט יום כיפור, ב-4 שפות: עברית, רוסית, ערבית ואמהרית.

הסכם ההתקשרות בין המשרד למפעיל נחתם בשנת 2015 עד ליום 9.9.17 והוארך לשלוש שנים נוספות עד ליום 9.9.20 ופעם נוספת מיום 10.9.20 עד ליום 9.9.21 או עד לסיום הליכי מכרז (חדש) ובחירת זוכה, המוקדם מביניהם.

תגובת הספק

באופן פורמלי לא נעשתה הרחבה או תוספת או עדכון של הגדרות המכרז. רק לאחר שהתחילו פניות בפועל למוקד בנושאי זרוע העבודה, ובעקבות פנייתנו למשרד, נתנו הנחיות אד – הוק לטיפול בנושא. הטיפול בנושא נעשה ע"י בצורה וולונטרית ללא הכוונה ו/או הנחיה מוקדמת ומובנית של המשרד.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות

מוקד 118 עבר בשנתיים האחרונות תמורות ושינויים מאז העברתו לאחריות אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות, וזאת כחלק משינוי ארגוני נרחב שבוצע במשרד ומתוך מתפיסה כוללת של מיקוד באזרח מתוך תפיסת השרות של האגף הממוקדת במתן מענה איכותי, רציף, מוגש ומותאם, בראייה מתכללת הצופה פני עתיד, היוצרת שכל, בדגש על חיבור בקשר לוגי לתהליכי העבודה השונים המתרחשים במשרד ובין היחידות השונות שתחת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות.

בשולי הדברים אך לא בשולי חשיבותם, מרבית הנקודות שעלו מתוך דו"ח המבקר, עלו גם בתהליך אותו אנו עושים כיום כחלק מבניית המכרז העתידי שאמור לצאת בחודשים הקרובים, הספק שייבחר יצטרך לעמוד בכל הפרמטרים שסומנו כמטרה לשיפור ולייעול המוקד העתידי, בנוסף לקחנו נקודות רבות שעלו כחלק מביקורת הפנים והטמענו אותם בדרישות השונות מהספק שייבחר בהמשך.

בנוסף, חשוב לציין, שבשנתיים האחרונות, התמודדנו במוקד עם שינויים רבים בתהליכי עבודה, טיפול ממוקד במשבר הקורונה, גידול בהיקפי הפניות למוקד ושיפור השירותים השונים אותם אנו מעניקים לפונים ועוד.



אגף בכיר ביקורת פנימית

להלן עיקרי הסכם ההתקשרות:

מהות השירות:

על הספק לתת מענה לכל הפניות הטלפוניות או לפניות המועברות באמצעות SMS או CHAT בכל תחומי פעילות המשרד.

תגובת הספק

בפועל לא היה מענה באמצעות צ'ט עד להקמת מענה צ'ט בשנת 2019 עבור פרויקט "יתד" בלבד כאשר חשבונית ההקמה לא שולמה עד היום וכאשר הנושא לא הופעל בפעילות המוקד השוטפת. מענה ב-SMS הופעל רק בעקבות הקורונה בשנת 2020 ורק לקו אלימות לגברים.

להלן 4 סוגים עיקריים של פניות למוקד ואופן המענה עליהן במוקד, כפי שהוגדרו בתנאי המכרז¹:

1. פניה לקבלת מידע כללי בנושאי רווחה – המענה ע"י נציג השירות.
2. פניה לקבלת סיוע מקצועי מידי, לרבות במקרי משבר או חירום – מועברת לעובד סוציאלי במוקד.
3. פניה במצבי משבר או חירום – מועברת לטיפול גורמי ההצלה הרלוונטיים.
4. פניות שאינן בתחום הטיפול של המוקד מועברות לטיפול מחוץ למוקד, לרבות שי"ל, ער"ן.

בהתאם למכרז, השירותים במוקד יסופקו על ידי האמצעים שלהלן:

1. מענה אנושי באמצעות נציגי שירות מיומנים במוקד או העברת הפונה לקו השני במוקד, כלומר לעובד הסוציאלי מטעם הספק או לגורמים נוספים מחוץ למוקד.
2. העברת השיחה באמצעות רשת הטלפון הציבורית לגורמים חיצוניים, לרבות עמותות חיצוניות כדוגמת ער"ן להמשך טיפול בפנייה.
3. ייזום שיחות טלפון יוצאות לטלפונים ניידים ונייחים וזאת בנוסף לקווים עבור שיחות הטלפון הנכנסות.
4. מענה למסרונים SMS כמענה חיוני לאוכלוסיית כבדי השמיעה והחרשים ולשרות כלל הציבור.
5. מענה באמצעות CHAT מאתר האינטרנט של המשרד ו/או מאתרים אחרים אשר ייקבעו, בהתאם להחלטות או דרישות המשרד.

תגובת הספק

בפועל שירותים 3-5 (4 ו-5 עד לאחרונה) לא הופעלו תוך גרימת נזק כספי משמעותי לספק שנערך להפעלתם.

הערת הביקורת

לגבי שיחות יוצאות הערת הספק לא נכונה - בהתאם לדוחות שונים שהומצאו לביקורת, במוקד מבוצעות שיחות יוצאות.

¹ מפרט המכרז, נספח 2 "השירותים הנדרשים ואופן הביצוע שלהם" פרק ד'



אגף בכיר ביקורת פנימית

תמורה:

תשלום למפעיל בגין הפעלת המוקד מתבצע ע"פ תפוקות – מספר הפניות אשר נענו בפועל כמענה אנושי באמצעות טלפון, SMS, CHAT בזמן אמת.

התמורה לא תשולם בגין שיחות/ פניות מהסוגים הבאים:

1. הפונה נטש את הפניה לשירות לאחר מענה ולפני העברה לנציג שירות;
2. שיחה קצרה (טלפונית או CHAT) כאשר השיחה בין הפונה לנציג השירות הייתה קצרה מ-10 שניות;
3. הפונה המתין בתור מעל 180 שניות לפני המענה של נציג השירות לפניה.

תגובת הספק

המערכת הממוחשבת אינה מפרידה בין שיחות ממתינות למעלה מ-150 שניות ולמעלה מ-180 שניות. % השיחות שהמתינו פחות מ-150 שניות עולה על 96%. מכאן ברור ש% השיחות הממתינות מעל 180 שניות זניח לחלוטין.

המשרד רשאי לקזז מהתשלומים לספק במקרים בהם הספק לא עמד בהתחייבויותיו, בהתאם לפיצויים המוסכמים.

תגובת הספק

חשוב לציין כי כבר מתחילת פעילות המוקד, היה ברור כי הפעילות בפועל אינה תואמת כלל להגדרות המרכז ובפועל נקבעה התנהלות חליפית שתואמת יותר למצב בפועל. עובדתית, הוגשו חשבונות מפורטות מלוות בדוחות פעילות מפורטים ומעולם לא הייתה ללקוח שום טענה או השגה על החיובים. כל החשבונות נבדקו, אושרו ושולמו כדין. מדי פעם עלו הערות והסתייגויות שכולן טופלו מידיית לשביעות רצון נציגי המשרד.

להלן פירוט תשלומים למפעיל בתקופה הנבדקת:

ש"ח	תקופת שירות	
123,940	דצמבר '18	תשלומים שבוצעו בשנת 2019 בגין תקופת השירות המפורטת
148,093	ינואר '19	
131,364	פברואר '19	
117,687	מרץ '19	
108,297	אפריל '19	
122,394	מאי '19	
129,745	יוני '19	



אגף בכיר ביקורת פנימית

ש"ח	תקופת שירות	
145,566	יולי 19'	
127,219	אוגוסט 19'	
146,226	ספטמבר 19'	
100,894	אוקטובר 19'	
130,031	נובמבר 19'	
1,531,457	סה"כ תשלומים בשנת 2019	
145,713	דצמבר 19'	תשלומים שבוצעו במחצית הראשונה של שנת 2020 בגין תקופת השירות המפורטת
135,160	ינואר 20'	
126,375	פברואר 20'	
247,424	מרץ 20'	
318,101	אפריל 20'	
251,347	מאי 20'	
1,224,120	סה"כ תשלומים ב-1-6/2020	



אגף בכיר ביקורת פנימית

1. היעדר שיתוף פעולה מצד הספק

רקע

סעיף 29 - "ביקורת" בהסכם ההתקשרות עם הספק קובע חובת שיתוף פעולה מצד הספק עם הביקורת וחובת המצאת מסמכים בהתאם לדרישת הביקורת:

" 29.1 נציג המשרד וכן חשב המשרד, המבקר הפנימי של המשרד או מי שמונה לכך על ידם, יהיו רשאים לקיים בכל עת, בין בתקופת ההסכם ובין לאחריה, ביקורת ובדיקה אצל הספק בכל הקשור במתן השירותים, או בתמורה הכספית שהוא מכרז זה.

ביקורת ובדיקה כמתואר לעיל יכללו עיון בספרי החשבונות ובמסמכים של הספק, לרבות אלה השמורים במדיה מגנטית והעתקים. בכלל זה תהיה הביקורת רשאית לדרוש הוכחות לתשלום שכר וכן הוכחות לתשלום הוצאות שוטפות עבור מתן השירותים.

29.3 מטרת הביקורת הן לבחון את חוסנו הפיננסי של הספק, לוודא שהתשלום שמועבר לספק עבור מתן השירותים אכן משמש לאותם שירותים, ולפקח על עמידת הספק בדרישות חוקי העבודה וכל דין אחר.

29.4 הספק מתחייב לאפשר ביצוע האמור ולמסור למבצעי הביקורת מיד עם דרישתם כל מידע או מסמך כמתואר לעיל, וכן דוחות כספיים מבוקרים על ידי רואה חשבון, ככל שישנם בידו. הכל בתנאי שהמידע והמסמכים המבוקשים רלוונטיים למטרות הביקורת המפורטות לעיל. דרישת מידע או רשומות על ידי המשרד תהיה כפופה לדין.

29.5 במקרים בהם יראה המשרד צורך לבדיקה מעמיקה ויסודית של השכר, יועברו תלושי השכר, יועברו תלושי שכר לביקורת.

...

29.7 הספק יידרש להמציא דוחות חשבונאיים מפורטים עפ"י סעיפי הוצאה בהתאם לדרישות רואה חשבון מטעם חשב משרד הרווחה והשירותים החברתיים

...

29.9 הספק מתחייב להעביר למשרד כל מסמך נוסף, לפי דרישת המשרד.

29.10 הספק מתחייב לקיים את האמור לעיל גם בכל הקשור למידע הקשור לביצוע ההסכם ומיצוי בידי צד שלישי."

בנוסף, לאורך ההסכם בסעיפים שונים מוזכרת החובה על הספק להמצאת חומרים שונים לביקורת כמפורט להלן:

סעיף 8 - "פיקוח המשרד":

" 8.1 הספק יתחייב לאפשר לבא כוח המשרד או מי שבא מטעמו בכל עת לבקר פעילותו, לפקח על ביצוע מכרז זה ועל הוראות ההסכמים שייחתמו בעקבותיו בכל הקשור למתן השירותים שהספק התחייב לתת. הספק מתחייב להישמע להוראות ב"כ המשרד בכל העניינים הקשורים במתן השירותים כמפורט במפרט המכרז ובהסכמים שייחתמו בעקבותיו.



אגף בכיר ביקורת פנימית

8.2. ידוע לספק כי נציג המשרד יהיה רשאי לבצע ביקורת, לרבות ביקורת פתע, על אופן ניהול מאגר המידע כאמור בסעיף 7 לעיל ואבטחתו. לצורך כך יאפשר הספק גישה לנציג המשרד לחומר המנוהל במאגר המצוי בשליטתו ו/או בחזקתו, ככל הנדרש לצרכי פיקוח ובקרה על פעילותיו.

...

8.6. נציגי המשרד יעבירו את הערותיהם לספק והוא יהיה מחויב לתקן את הליקויים. "

סעיף 12 – "העסקת עובדים וקבלני משנה":

" 12.6. ... המשרד יהיה רשאי לדרוש מהספק הוכחות על כך שהעובדים עומדים בדרישות המפורטות במכרז, בין השאר, לעניין מכסת כח אדם, השכלה וניסיון.
12.16. המשרד זכאי בכל עת לקבל מהספק תלושי שכר, מידע, מסמכים ופרטים אחרים בדבר תנאי העבודה בהם מועסקים עובדי הספק. "

במסגרת ביצוע ביקורת זו הועברה לממונה על המוקד מטעם אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות דרישה להעברת חומרים כמפורט להלן:

1. רשימה שמית של כל צוות המוקד ותפקידיהם נכון להיום כולל תאריך תחילת העבודה.
2. שפות המענה של כל עו"ס ונציג שירות.
3. רשימה שמית של כל העובדים שעזבו החל מ-1/1/2019 כולל תאריך תחילת העסקה, תאריך סיום העסקה וסיבת העזיבה, תפקידיהם ושפות שירות.
4. שכר העובדים לפי רשימה שמית - למחצית הראשונה של שנת 2019, ולמחצית הראשונה של שנת 2020. יש לשלוח דוח עלות מעביד ברמה חודשית ממערכת השכר.
5. פירוט חלוקת המשמרות (כמה ומי עובדים בכל משמרת).
6. דוח הכולל מספר פניות (בחלוקה ל- שיחות, SMS, CHAT) שהתקבלו בשנת 2019 ובמחצית ראשונה של שנת 2020 לפי חודש, בחלוקה לנושאים (מידע כללי, מטרידנים, ניתוקים/פניות לסיוע מידי - עו"ס/ אלימות במשפחה-עו"ס/הפניה לגורמים מחוץ למרכז). לשלוח פלט מהמערכת התפעולית המפרט את השיחות בחודשים 12/2019, 4/2020, 5/2020, 6/2020 – באקסל.
7. כמה מהשיחות הנ"ל הועברו בפועל ע"י המוקדן להמשך טיפול גורם חיצוני – ולאיזה גורם. לשלוח פלט מהמערכת התפעולית המפרט את השיחות בחודשים 12/2019, 4/2020, 5/2020, 6/2020 – באקסל.
8. רשימת פניות משנת 2019 ומחצית ראשונה של שנת 2020 שאינן סגורות.
9. זמן מענה לשיחה מרגע הצלצול עד למענה ע"י המוקדן (שנת 2019, 1-6/2020). לשלוח פלט מהמערכת התפעולית המפרט את זמן ההמתנה בחודשים 12/2019, 4/2020, 5/2020, 6/2020 – באקסל.
10. משך זמן שיחה (כנ"ל). לשלוח פלט מהמערכת התפעולית המפרט את זמן ההמתנה בחודשים 12/2019, 4/2020, 5/2020, 6/2020 – באקסל.



אגף בכיר ביקורת פנימית

11. פירוט שירותים אחרים/נוספים המופעלים על ידי הספק או על ידי קבלי משנה (ניקיון, תחזוקה, ביטחון, אחרים) ועלותם השנתית.
12. תיעוד בקרות כלשהן במוקד על ידי המטה, שיחות יזומות (לקוח סמוי) לבדיקת איכות המענה, בקרות על דוחות המתקבלים מהמוקד.
13. פירוט בקשות התאמה/שינויים שהמשרד ביקש מבינת ואופן טיפול הספק בהן.
14. הקלטות של שיחות פונים עם המוקד לפי תאריכים ושעות מוגדרים.

כפי שמוזכר בהמשך בפרק 2.1 הרשימה במלואה הועברה ע"י הממונה על המוקד לטיפול הספק ללא הבחנה בין החומרים הנמצאים ברשות המשרד (סעיפים 10-6, 12, 13, 14 ברשימה לעיל) לבין החומרים שיש לקבל מהספק (סעיפים 1-5, 11 ברשימה לעיל).

ממצאי הביקורת:

1.1 הסתייגות הספק להעברת נתונים לביקורת

בקשתנו לקבל חלק מהנתונים/מסמכים נתקלה בהתנגדות מצד הספק בטענה כי אינו מחויב להמציאם בהתאם לתנאי ההסכם, ואף בקשתנו להמצאת נתוני העובדים (סעיפים 5-1 לבקשת החומרים לעיל), לטענתו נוגדת תקנות הפרטיות.

להלן מובאת תשובתו של מנכ"ל בינת סמך מיום 29/9/20:

"לבקשתכם ב-9/9/2020 נשלח אליכם מסמך PDF מפורט המכיל נתונים מקיפים של פעילות המוקד. זאת, למרות שאנו איננו מחויבים לספק מידע ונתונים לביקורת הפנימית של המשרד. יתר על כן, המשרד מקבל מידי חודש נתונים מפורטים של הפעילות ונציגי המשרד אף פתוחים לצפייה במערכות המוקד. אבקש כי תעשו שימוש באמצעים אלו לקבלת המידע הנחוץ לכם. תשובותיי המפורטות לשאלותיכם הנוספות למטה בצהוב.

בקשותיכם הנוספות חורגות מהמקובל, אינן עומדות בתנאי ההסכם בין המשרד לבינת סמך, ומיליון אף עשוי להוות עבירה על החוק. עובדי המוקד הינם עובדי בינת סמך. אין להם יחסי עובד/מעביד עם המשרד. לפיכך, ובהתאם לתקנות הפרטיות לא נוכל למסור לכם פרטים אישיים ו/או נתוני שכר של הנציגים. תמוה בעיני שנציגי הביקורת הפנימית אינם מודעים לני"ל."

1.2 המצאה חלקית של החומרים הנדרשים

לאחר המתנה ממושכת והידברות עם הספק כולל התערבות מנהלת האגף, הועברו נתוני עובדי המוקד באופן חלקי תוך השמטת פרטים חשובים לביקורת. קבצי הקלטות שיחות התקבלו בהיקף של כ-25% מבקשתנו המקורית.

להלן מוצגת רשימת בקשות שנענו ע"י הספק באופן חלקי:



אגף בכיר ביקורת פנימית

מס"ד	בקשה להמצאת חומרים מהספק	פירוט החומרים שהתקבלו בפועל	פירוט החוסרים שהתקבלו	בנתונים
1	רשימת עובדי המוקד, תפקידיהם ושכרם למחצית הראשונה של שנת 2019 ולמחצית הראשונה של שנת 2020	התקבל דוח עלות לשנת 2019 ודוח עלות לתקופה 1-11/2020	בדוחות הושמטו פרטים מזהים של העובדים, למעט מספר עובד	
2	יש לתת רשימה שמית של כל צוות המוקד ותפקידיהם נכון להיום כולל תאריך תחילת העבודה.	התקבלה רשימה שמית של צוות המוקד ותפקידיהם כולל תאריך	ברשימה חסר מספר מזהה של העובדים, כך שלא ניתן לאמת את הנתונים מול דוח עלות	
3	לפרט רשימה שמית של העובדים שעזבו החל מ-1/1/2019 כולל תאריך תחילת העסקה, תאריך סיום העסקה וסיבת העזיבה, תפקידיהם ושפות שירות.	התקבלה רשימה שמית כולל תאריך תחילת העסקה וסיום העסקה	הרשימה לא כוללת את סיבת העזיבה, תפקיד ושפת שירות. כ"כ הרשימה לא כוללת מספר מזהה של העובדים, כך שלא ניתן לאמת את הרשימה מול דוח עלות	
4	פירוט חלוקת המשמרות (כמה ומי עובדים בכל משמרת)	התקבלה טבלה המפרטת באופן כללי מספר נציגי שירות ועוס"ים בכל משמרת	הטבלה שהתקבלה לא מכילה את שעת תחילת משמרת ושעת סיום משמרת.	
5	הקלטות של שיחות פונים עם המוקד לפי תאריכים ושעות מוגדרים. הערכה שמדובר במאות שיחות.	התקבלו הקלטות של 177 שיחות בלבד	חלק מהשיחות שהתקבלו קטועות, בחלק מהשיחות התקבל רק החלק של הנציג ללא המשך השיחה לאחר שהועברה לעו"ס.	

מעבר לבעייתיות העקרונית בהתנהלות הספק מול המשרד, כתוצאה מהתנהלות זו לא התאפשרה בדיקת הנושאים הבאים:

1. בחינת מצבת כח אדם המועסק במוקד והתאמתה לדרישות ההסכם מבחינת איכות העובדים.
2. בחינת נסיבות לתחלופה גבוהה של העובדים המועסקים במוקד.
3. ביצוע בדיקה מדגמית של תנאי העסקה של העובדים בהתאם לחוקים וצווים רלוונטיים.
4. ביצוע בדיקה מקיפה של איכות המענה ותיעוד פניות.

המלצת הביקורת

על האגף להבהיר ולהסדיר את אופן ההתנהלות המצופה מהספק, בהתאם להגדרות ההסכם עמו וכן לבצע הבדיקות המפורטות לעיל באופן שוטף.

על הממונה להיות בקיאה בכל המידע הקיים באופן שוטף כך שניהול הידע, השימוש בו ושלפתו בעת הצורך יהיו באחריותה ובאפשרות האגף וללא תלות בספק.



אגף בכיר ביקורת פנימית

עיקרי תגובת הספק

- א. סעיף 8.2 בהסכם - סעיף זה מתייחס לניהול המידע במאגר ואבטחתו. אין לו שום קשר לנושא הביקורת הפנימית. לעצם העניין, לנציגי המשרד עמדה המחוברת On-Line למערכות המוקד המאפשרת להם בכל עת לבקר את הפעילות כולל נגישות מלאה לחומרים במאגר. מעולם לא נתקבלה כל הערה על אופן ניהול המאגר ו/או המידע הנמצא בו.
- ב. בכל שנות ההסכם הקפדנו לטפל מידינית ובצורה מלאה בכל ההערות שנתקבלו תוך תיקון הליקויים המעטים שנתגלו. אנו נמשיך בדרך זו גם בעתיד.
- ג. מרבית החומרים הנדרשים מועברים באופן שוטף לנציגי המשרד ונמצאים ברשותם. חומרים רבים הועברו עם קבלת הדרישה או לאחר מכן.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לנושא אי העברת חומרים לביקורת.



2. ניהול, פיקוח ובקרה

רקע

פעילות המוקד ע"י ספק חיצוני מתבצעת בפיקוח המשרד. פיקוח תקין על הפעילות חייב לכלול:

- א. קביעת נהלי עבודה הקשורים לתהליכי עבודה ניהוליים ותפעוליים, המאפשרים מתן שירות אחיד ברמת איכות גבוהה תוך מיצוי מיטבי של משאבים, וביצוע מעקב ובקרה אחר הפעילות;
- ב. קיום בקרות נאותות המותאמות לאופי הפעילות המאפשרות זיהוי אי סדרים בפעילות, הגדרה וקבלת דיווחים שוטפים לצורך הפקת לקחים ומעורבות מספקת של גורמי המשרד בתהליך.
- ג. תיעוד כלל נהלי העבודה והמסמכים הקשורים לניהול המוקד וכן תיעוד הבקרות ומעקב אחר תיקון ליקויים.

הביקורת בדקה את אופן הפיקוח והבקרה של המשרד על פעילות המוקד, לרבות קיום נהלי עבודה וביצוע בקרות שוטפות נאותות ותיעודם.

ממצאי הביקורת:

2.1 מעורבות המשרד בניהול המוקד

על מנת להבטיח מתן שירות ברמת איכות גבוהה בהתאם להגדרות המכרז קיים צורך בפיקוח תמידי מצד המשרד. על הממונה על פעילות המוקד להיות בקיאה בכל תנאי הסכם ההתקשרות עם הספק ולהיות מעורבת בכל הקשור לניהול המוקד מבחינת ניהול כח אדם, ניהול ידע, היקפי פניות, תיעוד פניות וכד'.

בפועל, עוד בשלב בקשת הנתונים הבסיסיים והכלליים על הפעילות השוטפת של המוקד, כמו כן גם בהמשך עם הרחבת הבקשות להמצאת הנתונים הנדרשים, התברר לנו כי קיימת תלות משמעותית של הממונה בספק לצורכי מידע שוטף ובכלל זה מתן מענה לדרישותינו.. כל בקשותינו מהאגף, הופנו מהממונה ישירות להנהלת המוקד למרות שרוב המידע, לרבות דוחות פעילות שוטפת והנתונים הכמותיים מופקים ברמה חודשית ומשותפים עם אגף באופן שוטף ע"י הספק.

מצב זה מעיד לכאורה על חוסר שליטה בנעשה במוקד ורפיון בהובלה ובפיקוח המשרד מול הספק, העלולים לגרום לאי השגת המטרות לשמן הוקם המוקד ולבזבוז כספי המדינה.

המלצות:

א. יש לפעול להגדרת פעולות פיקוח ובקרה הנחוצות מצד המשרד על מנת להבטיח שליטה מלאה בנעשה במוקד, לרבות תדירות ביצוען ואופן התיעוד וליישמן בפועל.



אגף בכיר ביקורת פנימית

ב. פעולות הפיקוח והבקרה המבוצעות על ידי הממונה צריכות להיות מדווחות למנהלת האגף ומבוקרות על ידה באופן תקופתי ושוטף.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף זה.

2.2 נהלי עבודה

נהלי עבודה הינם כללים המסדירים את אופן הביצוע של תהליכי עבודה בארגון על מנת להבטיח מתן שירות הולם.

מטרת נהלי עבודה הינה ליצור אחידות ובהירות בכל הנוגע לאופן הפעילות בארגון ובכך להביא לסדר, הימנעות מאי הבנות, יעילות ומיצוי מיטבי של המשאבים הקיימים.

נהלי עבודה מתחלקים לקבוצות עיקריות:

1. נהלי עבודה הקשורים לתהליכים ארגונים, כגון גיוס והכשרת עובדים;

2. נהלי עבודה הקשורים לפעילות שוטפת, כגון נהלי טיפול בפניות מסוגים שונים;

3. נהלי עבודה הקשורים לפיקוח ובקרה אחר תפקוד הארגון.

סעיף 6.2 להסכם ההתקשרות קובע כי:

"...הספק מתחייב ליתן את השירותים במרכז בהתאם לנוהלי המשרד והוראות התע"ס הרלוונטיות כפי שיהיו בתוקפם מעת לעת."

לפיכך, רישום הנהלים ותיעודם הינם באחריות המשרד.

במסגרת הביקורת הועברו אלינו הנהלים הבאים:

א. נהלי לעבודה השוטפת במוקד:

1) נוהל הפניית נשים נפגעות אלימות למקלטים – הנוהל מכיל דגשים בחיפוש מקלט, תזרים השיחה ואופן ביצוע התיעוד.

2) נוהל יעוץ והכוונה כלכלית – הנוהל מכיל דגשים למתן יעוץ ותזרים שיחה.

3) נוהל סערה – הנוהל מציג תרחישים שונים של הטיפול בפניה לקבלת סיוע בשל סערה.

4) נוהל שי"ל – הנוהל מציג תרחישים שונים של הטיפול בפניה למיצוי זכויות בתחומים שונים.



אגף בכיר ביקורת פנימית

5) **מקבץ נהלים** - לטיפול בנושאים הבאים: שיחת חירום, שי"ל, תכנית "יתד", תכנית "יחד", משרד העבודה, מחלקת לשירותים חברתיים, פניות הציבור, ועדת ערר, פניות באמצעות SMS, פניות אל קו גברים 1218 – הנוהל מכיל לגבי כל נושא הגדרת מהות הפניה ואופן הטיפול בה.

ב. נוהל אבטחת מידע להפעלת מאגר מידע, אשר צורף להסכם ההתקשרות.

בסקירת נהלי עבודה והתאמתם לתהליכי עבודה בפועל נמצאו ליקויים הבאים:

2.2.1 **נהלים להפעלת המוקד**

במסגרת הביקורת לא אותרו נהלי עבודה הקשורים לתהליכים ארגוניים, כגון גיוס והכשרת עובדים.

כמו כן, הנחיות המהוות "הוראת שעה" הנוגעות למציאות המשתנה במדינה ואשר באופן טבעי גוררת פניות הנוגעות למצב (לדוגמא: צוק איתן, שביתת העובדות והעובדים הסוציאליים וכיובי) מועברות באופן לא רשמי (הודעות מייל וסמסים) וכד', אינן מתועדות ולא מתבצעת בקרה גם אחר ביצוען בטיפול בפניות.

ישנה חשיבות רבה לתיעוד כלל התהליכים המבוצעים במוקד ולתיעוד כלל ההנחיות באופן רשמי על מנת להבטיח מתן שירות אחיד ואיכותי ע"י כל הגורמים והפעלה מיטבית של המוקד.

היעדר עיגון כלל ההנחיות שהועבר לעובדי המוקד באופן רשמי עלול לגרום טיפול לקוי וקיום הוראות סותרות.

המלצות:

א. יש לרכז את כלל הנהלים וההנחיות למענה לפניות לכדי נוהל אחיד ורשמי המתעדכן מעת לעת. על הנוהל לכלול את אופן המענה והטיפול במגוון הסוגיות העולות בשגרה ובחירום תוך עדכון ההנחיות על פי הצרכים המשתנים.

ב. יש לבצע מיפוי תהליכי עבודה עיקריים בהפעלת המוקד ולפעול לכתיבת נהלים חסרים.

ג. יש לבדוק את מכלול הנהלים, ההנחיות והוראות השעה הקיימים הנוגעים למענה וטיפול בפניות, על מנת לוודא שלא קיימת סתירה ביניהן ועל מנת לוודא שההנחיות נוגעות לכלל המענים המתבקשים.



אגף בכיר ביקורת פנימית

2.2.2 הגדרת מנגנון פיקוח ובקרה בנהלים

בנהלי העבודה שהועברו לא מוגדר מנגנון פיקוח ובקרה שיבוצע ע"י הממונה מטעם המשרד. מנגנון הפיקוח אמור לכלול מעקב אחר יישום ההנחיות, תוך בדיקות מדגמיות על אופן המענה והטיפול בפניות המגיעות למוקד. גם אם נעשות בדיקות כאלו, הן אינן מתועדות ולא מתבצע תהליך הפקת לקחים מול הספק ומעקב אחר תיקון ההערות בהתאם למסקנות הבדיקה. דוגמאות לפעולות בקרה שיש לבצע בקשר לפעילות השוטפת של המוקד ראה בנספח א'.

היעדר הגדרת מנגנון פיקוח ובקרה בנהלים עלול לפגוע באיכות השירות הניתן במוקד.

המלצה:

יש לקבוע מנגנון פיקוח ובקרה אחר אופן המענה והטיפול בכלל הפניות של גורמי המוקד, על ידי גורמי המטה האחראיים או על ידי מינהל איכות ובקרה במשרד ואו בסיועו.

2.2 עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף 2.2

כחלק משיפור תהליכי עבודה וממשקי עבודה בין משרד הרווחה לספק, התחיל תהליך כתיבת נוהל בקרת ספק הכולל בתוכו בדיקת דוחות היסטוריים, דוחות זמן-אמת, דוחות עבור בקרת חיוב, פעולות שמיעת הקלטות וביצוע לקוח סמוי, בדיקת תיעוד, בדיקת נהלים.

נוהל בקרת ספק על משמעויותיו יוטמע ויבוצע במהלך תקופת ההתקשרות שתבוצע כחלק ממכרז שמסתיימת כתיבתו בימים אלו.

כמו כן, במכרז העתיד להתפרסם, הוכנס מודל פרס/קנס שאינו קיים במכרז הנוכחי. מודל פרס/קנס מופעל ע"פ יעדי שירות ברורים שנכתבו במכרז ומאפשר בקרה קבועה לצורת עבודת הספק. בנוסף, מודל זה מהווה גורם הנעה ותמריץ עבור ספק בעת עמידה ביעדים אך גם תשלום קנס באם לא עמד ביעדים.

2.3 פעולות בקרה מטעם המשרד

על מנת להבטיח פעילות תקינה, הפקת לקחים ומעורבות מספקת של גורמי המשרד בתהליך, קיים צורך בביצוע בקרות שוטפות על פעילות המוקד, כגון בקרת ספקי השירותים במוקד וניתוח תוצאות, בקרת איכות השירות, בדיקת מערכות מידע התומכות בתהליכים, בדיקת דוחות המופקים מהמערכות, קיום תיעוד שהוגדר בהסכם וכד'.

מבדיקתנו עלה כי בפועל מבוצעות ע"י הממונה על המוקד מטעם המשרד בקרות חלקיות בלבד:

א. בקרת איכות המענה



אגף בכיר ביקורת פנימית

הממונה על המוקד מטעם המשרד מסרה כי מתוקף תפקידה היא נמצאת במוקד 3 פעמים בשבוע. במהלך הביקורים במוקד עוסקת, בין היתר, בתדרוך והכוונה של המוקדנים תוך הקשבה חד-צדדית לשיחות (מוקדן בלבד). בנוסף, אחת לשבוע – שבועיים מבצעת שליפת שיחות ממערכת ההקלטה לצורך בחינת איכות המענה של נציגי שירות מסוים. בסיום ההקשבה הנציג מקבל הדרכה לשיפור המענה. **מסקנות בדיקת איכות המענה המבוצעת כמפורט לעיל, אינן מתועדות כך שלא ניתן לבדוק את תהליך הבקרה כפי שנמסר בע"פ על ידי הממונה.** לא מתקיים הליך הפקת לקחים מול הספק ומעקב אחר תיקון ההערות שעולות בבדיקות.

היעדר תיעוד הבקרה אחר איכות הטיפול בפניות והיעדר מעקב אחר שיפור הטיפול על ידי הנציגים עלולים לגרום למתן מענה שאינו מספק.

נושא בדיקת איכות המענה יידון בהרחבה בפרק 6 לדוח זה.

ב. בדיקת חשבונות המוגשים ע"י הספק

חשבון חודשי המוגש למשרד לתשלום מכיל טבלת ריכוז כמויות פניות שבוצעו במהלך החודש לפי סוג פניה.

נמצא כי בדיקת החשבונות החודשיים המוגשים לממונה ע"י הספק בטרם העברתם לתשלום מתמקדת בהשוואת התעריף בחשבון המוגש מול התעריף שהוגדר במערכת מרכב"ה וכן בדיקת סבירות כמויות שיחות שבגינן מוגש החשבון בלבד. לא מבוצעת בדיקת היקף הפניות המדווחות מול נתוני דוחות חודשיים שהופקו מהמערכות הממוחשבות, כך שקיים סיכון לתשלום ביתר.

להרחבה בנושא בדיקת חשבונות המוגשים ע"י הספק – ראה פרק 3.

מלבד הבקורות האמורות לעיל, לא מתבצעות בקורות נוספות על פעילות המוקד כגון: עמידה במדדי רמת השירות, איכות ושלמות תיעוד הפניות ועוד. לפירוט הבקורות העיקריות שלדעתנו נחוצות לצורך בדיקת התנהלות תקינה של המוקד והבטחת התשלום לספק בהתאם להסכם, ר' נספח א.

ביצוע בקורות ותיעודן חשובים להבטחת פעילות תקינה של המוקד, העומדת בדרישות המכרז וביצוע תשלום לספק בהתאם לתנאים בהסכם ההתקשרות. ניתוח נתוני הפעילות השוטפת נדרש לצורך זיהוי מגמות, חריגים, בעיות כך שתתאפשר קבלת החלטות לשיפור השירות בעתיד.



אגף בכיר ביקורת פנימית

המלצות:

- א. יש לקבוע מנגנון פיקוח ובקרה אחר אופן המענה והטיפול בכלל הפניות של גורמי המוקד, על ידי גורמי המטה האחראיים או על ידי מינהל איכות פיקוח ובקרה במשרד ו/או בסיועו, תוך הגדרת הבקורות בנוהל כתוב ובכללן הגדרת דיווח על תוצאות הבקורות באופן תקופתי למנהלת האגף לצורך מעורבותה בפיקוח ובהתנהלות מול הספק.
- ב. על הממונה להפעיל סמכות על המוקד כך שכפילות המוקד למשרד תקבל ביטוי בקבלת החלטות וביצוען כמו ביצוע בקורות, פיקוח וביקורות שיתבצעו בהתאם להסכם ולא על פי קביעת גורמי המוקד.
- ג. על הממונה להיות מעורה ובקירה בכלל הפעילות המתבצעת במוקד, תוך ביצוע פיקוח שיטתי אחר כלל ההיבטים הקשורים להפעלת המוקד והקפדה על הפקת מצאים, תיעודם, העברת הערות לספק ובקרה אחר תיקון הליקויים על ידו. במסגרת הגדרת הבקורות, על הממונה להגדיר פרמטרים לניתוח אירועים חריגים ובדיקתם, כגון: זמן המתנה למענה מעל X שניות, שיחות ננטשות או שלא נענו וכד', ולהפיק דוח תקופתי על פעילות המוקד, כולל ממצאי הבקורות ובעיות או חריגים שעלו ואופן הטיפול בהם שיוגש למנהלת האגף, להגברת מעורבות גורמי המשרד הרלבנטיים בפיקוח השוטף כאמור, זיהוי בעיות ושיפור תהליכי עבודה.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף פעולות הבקרה מטעם המשרד.

2.4 מהימנות ואיכות הדוחות המופקים לצורך בקרה

לצורך בחינת היקף הפעילות של הספק, זמני המענה ובדיקת החשבונות החודשיים, הספק נדרש להפיק דוחות חודשיים מתוך המערכות הממוחשבות² שברשותו כפי שהוגדרו בהסכם ההתקשרות:

" סעיף 21.1.4.1.

דיווח מתוך המערכות הממוחשבות בהתאם לדרישות המכרז בדבר הפעילות שבוצעה במהלך החודש החולף, תוך פירוט כמות הפניות, הזמן שחלף עד למענה לפניה ומשך הטיפול בכל אחת – הכל בחלוקה לסוגי הפניות (פניות טלפוניות – מסוג A, B או C; פניות באמצעות SMS ופניות באמצעות CHAT) וכן כמות שיחות חוץ שבוצעו – אם בוצעו – ומשכן.

²מערכת ה-CRM - מערכת תיעוד שיחות. התיעוד נעשה ע"י נציגי שירות ועו"ס בסיום טיפול בפניה. כל פניה המתועדת מקבלת מספר סידורי אוטומטי.
מערכת ה-IVR – הטלפוניה. המערכת מקבלת שיחות ומנתבת אותם למוקד למענה ע"י נציגי השירות. כל שיחה כנכסת/ יוצאת מקבלת מספר סידורי אוטומטי.



אגף בכיר ביקורת פנימית

סעיף 21.1.4.2

דיווח מתוך המערכות הממוחשבות בהתאם לדרישות המכרז בדבר הפעילות המצטברת שבוצעה עד לסיום החודש החולף למן המועד תחילת ההתקשרות בחלוקה לסוגי הפניות (פניות טלפוניות – מסוג A, B או C; פניות באמצעות SMS ופניות באמצעות CHAT).

סעיף 21.1.4.3

המשרד יהיה רשאי לדרוש מהספק להעביר דיווחים נוספים לפי שיקול דעתו ולפי הצורך, בין היתר בעקבות הפעלת המרכז במתכונת חירום

המידע המופק בדוחות אמור לשמש לבחינת איכות השירות, יעילות הספק, עמידת הספק בהתחייבויותיו, הפקת לקחים וקבלת החלטות לשיפור השירות בעתיד ולצורך התחשבות עמו. על מנת להבטיח קבלת תמונת מצב מלאה ואמינה קיים צורך בבדיקת אמינות המידע המופיע בדוחות.

קיבלנו לבדיקה דוחות חודשיים על הפעילות השוטפת של הספק. הדוחות הינם בפורמט אקסל ומכילים את המידע הבא: כמות ופירוט של שיחות נכנסות/ נענות/יוצאות ברזולוציות שונות. לפירוט הדוחות ותכולתם ר' נספח ב'.

מבדיקת הדוחות שהפיק הספק, לחודשים 12/2019 ו-4/2020 נמצא כי הדוחות מכילים נתונים לא מטוייבים, חסרים ומציגים באופן שונה את אותו נתון בדוחות שונים. להלן מספר דוגמאות:

1. המערכות הממוחשבות מוסיפות באופן אוטומטי מספר סידורי ייחודי לכל רשומה הנקלטת במערכת. בבדיקה שערכנו נמצאו רשומות עם מספר סידורי זהה, כלומר אותו אירוע (שיחה) מופיע בדוח פעמיים (להלן: "רשומות כפולות") כדלקמן:

א. בדוח תיעוד שיחות לחודש 4/2020 נמצאו 1,903 רשומות כפולות, כל הרשומות הכפולות הינן בגין פעילות המוקד בתאריכים 1-5/4/2020. למספר דוגמאות לרשומות כפולות ר' נספח ג'.

ב. בדוח פירוט שיחות יוצאות לחודש 12/2019 נמצאו 7 ערכים כפולים. לפירוט ר' נספח ד'. מספר מקרים הועברו לבדיקת הספק. לא התקבל הסבר מניח דעת לתופעה זו.

2. הדוחות המתבססים על מערכת הטלפוניה שאינה כוללת את השיחות שבוצעו ע"י העובדים הסוציאליים בזמן עבודתם מחוץ למוקד (כוננים), לכן הנתונים בדוחות לא מייצגים פעילות מלאה של המוקד.

³ שיחות יוצאות



אגף בכיר ביקורת פנימית

3. הנתונים המופיעים בדוחות אינם מתאימים לזמנים המוגדרים במכרז, כך שמוצג בהם נתון התפלגות שיחות לפי זמן המתנה למענה, כאשר המדרגה העליונה בניתוח הינה 150 שניות, למרות שבמכרז נקבע זמן מקסימלי למענה כ-180 שניות, דבר שאינו מאפשר פילוח חריגים.
4. קיימת אי התאמה בנתונים בין הדוחות השונים המופקים ע"י הספק, כך שאותו נתון מוצג בצורה שונה בדוחות שונים. להלן דוגמאות:
- א. דוגמא לפער בכמות שיחות נענות בין דוח "סיכום יומי סקיל – call center" לבין דוח "שיחות נכנסות":

מס"ד	נתון	נתונים מדוח נתוני טלפוניה סיכום יומי	נתונים מדוח שיחות נכנסות	הפרש
1	כמות שיחות נענות בחודש דצמבר 2019	סה"כ – 10,661	סה"כ – 11,036	375
2	כמות שיחות נענות במשך העולה על 10 שניות בחודש דצמבר 2019	סה"כ – 8,624	סה"כ – 8,936	312

- ב. דוגמא להפרש בכמות השיחות הנכנסות למוקד בין הדוחות השונים של חודש אפריל 2020:

כמות בדוח סיכום יומי סקיל – call center	סה"כ כמות בדוח התפלגות שעתית	סה"כ כמות בדוח התפלגות ימי השבוע	הפרש מקסימאלי
30,751	29,376	28,927	1,824

- קבלה ושימוש בדוחות עם נתונים לא תואמים, חסרים ולא מטוייבים אינם מאפשרים ביצוע בקרה אפקטיבית אחר פעילות הספק ועלולים אף לגרום לתשלום ביתר ולאי מתן שירות מלא ע"י הספק.
- לפירוט ההשלכות הכספיות של הדוגמאות הנ"ל ר' פרק 4.

המלצות:

א. על האגף לבחון בשיתוף עם הספק את המהימנות והדיוק בכלל הדוחות הקיימים.



אגף בכיר ביקורת פנימית

- ב. יש לבחון את הנסיבות לאי התאמות בין מקורות מידע שונים ולהפקת רשומות כפולות בדוחות ולפעול לתיקון הנדרש.
- ג. על האגף להגדיר מחדש את הדוחות שיוגשו באופן תקופתי ושוטף לצורכי בקרה אחר פעילות הספק.

עיקרי תגובת הספק

א. תיעוד שיחות מחודש 4/20 :

רשימות כפולות בדיווח הן דבר חמור שאסור שיקרה. כיום, כשאנו נמצאים 11 חודשים לאחר המועד בו מדובר קשה לשחזר ולאתר את מקור הטעות. מבדיקה שערכנו נראה כי אכן משום מה שוכפלו שורות. נראה כי מדובר בטעות טכנית שלא ברור איך קרתה ולא בטעות בזדון שהרי השורות הכפולות זהות למקוריות ולאור היקף הטעות מן הסתם קל לאתרה. עם זאת לפי הנתונים המוצגים בטבלה בסעיף 4 א' להלן נראה כי יתכן ובוצע למרות הטעות חיוב חסר.

ב. פירוט שיחות יוצאות לחודש 12/19 :

7 ערכים כפולים מתוך כ-13,150 פניות, - פניה כפולה ל-1,870 פניות הן בהחלט בגדר טעות סבירה שאין טעם לנסות ולהסביר. בעקבות הביקורת אנו נערכים כעת להגברת הבקרה על הנתונים המופקים מהמערכות השונות, הצלבת נתונים בין המערכות והכל מתוך מטרה לשפר את איכות ואמינות הנתונים המופקים ולמנוע טעויות דומות בעתיד. כמו כן, סיימנו לאחרונה את העסקתה של מנהלת המוקד שהייתה אחראית לנתונים ולדיווחים, בין היתר הדיווחים השגויים.

ג. לגבי אי התאמת נתונים בדוחות שונים - אין ספק כי אין הצדקה למסירת נתונים סותרים בדוחות שונים. בעקבות הממצא הלא תקין ביצענו תחקיר ואיתרנו את הגורמים לפערים בין הדוחות.

אנו נפיק את הלקחים ונשפר את הנושא מעתה ואילך יתכן תוך צמצום מספר הדוחות והדיווחים השונים. עם זאת גם אם ניקח את המספר המינימלי מבין כל הדוחות, נראה כי, לא מן הנמנע, שבחודש זה בוצע חיוב חסר.

לסיכום:

כל ההמלצות מקובלות ונכונות.

כאמור בעקבות ממצאי הביקורת אנו מבצעים כעת בחינה מחדש של כל תהליכי הפקת הנתונים והדיווח, וכן הוחלפה מנהלת המוקד שהייתה אחראית לדיווחים (אחרי 10.5 שנים של העסקה בבינת), בין היתר בשל אי הסדרים שנתגלו בביקורת, במנהל חדש ומנוסה.



אגף בכיר ביקורת פנימית

2.5 תיעוד הפניות באמצעות מערכת הקלטת שיחות

בתנאי המכרז⁴ לתשתית הטכנולוגית נקבעה דרישה לקיום מערכת הקלטה, אחסון ואחזור שיחות טלפון ומשך זמן מינימלי לשמירתן. המערכת נועדה לשמש ככלי להדרכה, לבקרת איכות המענה, בקרה ובדיקת תלונות הפונים וניתוח אירועים במצבי חירום ואירועים מיוחדים:

- ” ז.ו.4.1. מערכת הקלטה, אחסון ואחזור שיחות טלפון (V.L.)
- ז.ו.4.1.1. הקלטה ואחסון של שיחות הטלפון שקבלו מענה אנושי במרכז השירות.
 - ז.ו.4.1.2. אחסון ויכולת אחזור השירות לפחות לתקופה של 90 ימים.
 - ז.ו.4.1.3. המערכת תשמש ככלי להדרכה ולבקרת תלונות הפונים ולניתוח אירועים במצבי חירום ואירועים מיוחדים.
 - ז.ו.4.1.4. הספק יעביר משרד לפני דרישה, כל קובץ שהוקלט במערכת וזאת בתוך 12 שעות מקבלת דרישת המשרד, הדרישה תעשה בכתב ובאישור המנהל. על הספק להעביר את הקובץ בפורמט מוסכם אשר יוגדר על ידי המשרד מראש.”

בבדיקת אופן ניהול מערכת ההקלטות ואיכות ההקלטה עלו הממצאים הבאים:

2.5.1 שימוש משותף במסד נתונים

בהתאם לסעיף 7 למכרז – ניהול מאגר המידע והבטחתו, סעיף 7.4 – “המידע שינוהל על ידי הספק לפי ההסכם במסגרת מאגר המידע, יישאר בחזקתו רק למשך תקופת ההתקשרות האמורה בהסכם. ידוע לספק כי עם סיום תקופת ההתקשרות ובכפוף לאישור המשרד מראש ובכתב, באחריותו להעביר את מאגר המידע לחזקת המשרד ו/או לדאוג למחיקת כל המידע מכל אמצעי המדיה שברשותו. המשרד יהיה רשאי לדרוש מהספק תצהיר לאימות ביצוע פעולות מחיקה, ביעור והשמדה של כל המידע שהגיע אליו במסגרת ההתקשרות עמו”.

עוד לפי ההסכם סעיף ח.6 – מאגרי המידע ובסיסי הנתונים במערכת, סעיף ח.6.ג – “מוסכם ומובהר כי כל הנתונים אשר יוזנו במערכת המידע לרבות הטבלאות האפלקטיביות והתשתיות, יהיו רכושו הבלעדי של המשרד. הספק מתחייב להעבירם לרשות המשרד בכל עת שיתבקש ובפרט במועד סיום ההתקשרות”.

בנספח 6 להסכם – נוהל אבטחת מידע להפעלת מאגר מידע, סעיף 2 – “מערכות המחשב שיהיו מיועדות לתפעול שירות זה יהיו מופרדות מהרשת התפעולית של הספק”.

סעיף 3 – “על הספק יהיה להפריד את מסדי הנתונים של המשרד מנתוני שאר לקוחות הספק”

⁴ מפרט למכרז – נספח 2 “השירותים הנדרשים ואופן הביצוע שלהם”



אגף בכיר ביקורת פנימית

ולאפשר גישה למסדי הנתונים של המשרד רק לבעלי ההרשאה המתאימה לאחר אישור המשרד אותם, בהתאם לסעיף 17 א לחוק".

השיחות המוקלטות של המוקד נשמרות באותו מסד נתונים המשמש גם לשמירת שיחות מוקלטות של מוקדים טלפוניים נוספים המופעלים על ידי הספק. השיחות נשמרות ברצף ולא קיימת הפרדה בין השיחות המוקלטות ממוקדים שונים.

זיהוי השיחות נעשה באמצעות מספרי שלוחות המשמשות מוקדים שונים. לא קיימת אפשרות לשליפה כוללת של שיחות לפי חתך מסוים, כגון שיחות שבוצעו בתאריך ובטווח שעות מוגדרים.

א. לא מוגדר בהסכם אופן העברת המידע המוקלט למשרד בסיום ההתקשרות, כפי הנדרש ביחס לכלל מאגר המידע וכן כיצד ניתן לבצע זאת לנוכח העובדה שהשיחות המוקלטות נשמרות יחד עם שיחות מוקדים נוספים כאמור לעיל.

לדעתנו השיחות הינם הבסיס לעבודת המוקד וככאלה הינם חלק היסוד למאגר המידע.

ב. בשל האופן בו נשמרים קבצי השיחות המוקלטות כמתואר לעיל, בקשתנו להמצאת הקלטות של שיחות לפי חתכי זמן שונים נענתה באופן חלקי בלבד. קיבלנו לבדיקה כ-170 שיחות מוקלטות מחודשים מאי – אוקטובר 2020 המהווים כ-25% מבקשתנו המקורית. ההקלטות נבחרו ע"י הממונה והספק, לא ניתנה גישה לעובדי הביקורת למסד הנתונים עקב היחשפות אפשרית לשיחות ממוקדים אחרים.

עיקר התכלית לדרישה לקיום מערכת ההקלטה הינה לאפשר ביצוע בקרת איכות המענה. חוסר נגישות להפקה כוללת של הקלטות בחתכים שונים מהווה מגבלה בביצוע הבקרה מטעם המשרד.

המלצות:

במסגרת המכרז החדש, שאמור להתפרסם בקרוב:

- א. יש לבחון דרישה להפרדת תשתיות טכנולוגיות, לרבות קיום מערכת הקלטה נפרדת לפעילות המוקד או לחלופין דרישה להפרדת מאגר שיחות שמורות, השמורות בפורמט אחיד.
- ב. יש לשקול הוספת דרישה לגישה עצמאית ובלתי תלויה למאגר השיחות לנציגי משרד נוספים על פי דרישה ובהתאם לקבוע בהסכם.
- ג. יש לשקול העברה שוטפת של גיבוי ההקלטות לשמירה במשרד לפרק זמן לפרק זמן שיוגדר בהתאם לצרכי המשרד.



אגף בכיר ביקורת פנימית

ד. היות ומדובר בהקלטת שיחות המכילות מידע רגיש ואישי, יש להגדיר את אופן הטיפול במאגר השיחות המוקלטות בסיום ההתקשרות, כגון העברת הגיבוי למשרד, השמטת ההקלטות וניקוי יסודי מתוך המערכות הממוחשבות של הספק.

עיקרי תגובת הספק

א. כל ההקלטות נשמרות במאגר מרכזי אחד. הגישה להקלטות נעשית דרך המערכת התפעולית הספציפית כאשר מערכות אלו מופרדות לחלוטין ומפוקחות ע"י מערכת הרשאות גישה. בניגוד לכתוב, יש אפשרות לשליפת שיחות מוקלטות לפי מוקד ולפי קוד מזהה ייחודי.

הערת הביקורת

לדעתנו, מערכת ההקלטות מהווה חלק בלתי נפרד ממערכת המידע של המוקד. ההקלטות מכילות נתונים רגישים ועל הספק לדאוג לרמת אבטחה נאותה. לפיכך, לדעתנו, על נוהל אבטחת מידע שצורף להסכם לחול גם על מערכת הקלטות. קרי, חלה חובה על הספק לנהל מאגר נפרד להקלטות של שיחות המוקד.

בנוסף, לגבי אפשרות שליפת שיחות לפי המוקד ולפי קוד מזהה ייחודי, תגובת הספק נוגדת למידע שקיבלנו מהממונה על המוקד על פיו השיחות נשמרות ברצף ולא קיימת הפרדה בין השיחות המוקלטות ממוקדים שונים. מכיוון שלא ניתנה לנו גישה למערכת ההקלטות, מידע זה לא אומת על ידינו.

ב. כאמור אנו מחויבים לשמור הקלטות רק 3 חודשים אחורה. מעצם הבקשה בדצמבר לקבלת שיחות מחודשים ינואר – מאי 20, ברור כי אין לנו שום מחויבות להיענות לבקשה במלואה. עם זאת, ומתוך רצון לשת"פ מלא, הודענו כי נציגי המשרד יכולים להגיע למשרדי סמך ולהאזין לכל שיחה עפ"י בחירתם. הגישה לשיחות הינה דרך מערכת ה-CRM של המוקד כך שאין שום חשש או אפשרות לחשיפה לשיחות של מוקדים אחרים. עפ"י הגדרות המכרז מטרת ההקלטות היא " המערכת תשמש ככלי להדרכה ולבקרת תלונות הפונים ולניתוח אירועים במצבי חירום ואירועים מיוחדים ". ולא לצורך בקרת איכות המענה כאמור למעלה, בטח לא שנה אחורה.

לסיכום:

כל ההמלצות מקובלות.

מומלץ טרם קבלת ההחלטה לבחון את המשמעויות השונות של ההמלצות ובפרט משמעויות טכנולוגיות וכספיות.



אגף בכיר ביקורת פנימית

2.5.2 קושי בזיהוי שיחה מוקלטת

קבצי ההקלטות שקיבלנו לא הכילו מספר מזהה של השיחה⁵, כך שלא ניתן לבצע הצלבה בין פירוט השיחות במערכת הטלפוניה לבין השיחות המאוחסנות במערכת ההקלטה לצורך בדיקת שלמות ההקלטה. כמו כן, היעדר אמצעי זיהוי חד ערכי לשיחות המוקלטות מקשה על ביצוע בקרת איכות המענה ואינו את בדיקת איכות התיעוד.

המידע שקיבלנו מהממונה הצביע על היעדר אמצעי זיהוי חד ערכי לשיחות המוקלטות, דבר המקשה על ביצוע בקרת איכות המענה ואינו מאפשר את בדיקת איכות התיעוד. מידע זה עומד בניגוד לתגובת הספק מטה.

המלצה:

במסגרת המכרז החדש שאמור להתפרסם בקרוב, יש לכלול דרישות רלבנטיות לנושא מערכת הקלטת ותיעוד שיחות כך ששם קובץ ההקלטה יכלול פרטים מזהים של השיחה בהתאם לרישום השיחה במערכת CRM.

עיקרי תגובת הספק

יש במערכת מספר זיהוי שיחה, יתר על כן בלי זה אין דרך לאתר את השיחה. המלצה זו אינה מתחשבת באילוצים טכנולוגיים של מערכת ההקלטות. קובץ ההקלטות אינו עומד בפני עצמו אלא מקושר לנתוני שיחה ב-CRM בה נמצאים כל הנתונים.

2.6 תיעוד הפניות במערכת ה-CRM – מערכת המידע

בהתאם לפרק ד. "מהות השירות" במפרט למכרז, סעיף ד.2. "תהליך הטיפול בפנייה", יש לתעד במערכת המידע את כל הפניות המתקבלות במוקד, בכל סוגי אמצעי התקשורת:

ד.2.ג. פתיחת הפניה במערכת המידע – לכל פניה למרכז ובכל אמצעי תקשורת, תפתח קריאת שירות במערכת המידע של המרכז, לרבות קריאות שגויות.

...

ד.2.ה. כל הפניות שיתקבלו במרכז, בכל סוגי אמצעי התקשורת (טלפון, SMS, ו-CHAT), לרבות פניות סרק ו/או טעויות בפניה ו/או מטרידנים ו/או מהמרכז לפונים, יתועדו במערכת המידע...

⁵ המספר הייחודי הניתן לכל שיחה ע"י מערכת הטלפוניה. המספר משמש לזיהוי שיחה.



אגף בכיר ביקורת פנימית

בהמשך סעיף ד.2. "תהליך הטיפול בפניה" מגדיר עיתוי ביצוע התיעוד במערכת המידע – סיום טיפול בפניה:

" ד.2.1. סגירת הטיפול בפניה תבוצע באחד משני המצבים הבאים:

ד.2.1.1. במידה והטיפול בפניה הסתיים במהלך הקשר עם הפונה בקו הראשון⁶ או בקו השני⁷, תיסגר הפניה ותתועד במערכת המידע מיד עם סיום השיחה עם הפונה.

ד.2.1.2. במקרים בהם הפניה למרכז הייתה בנושאים של אלימות במשפחה או ילדים ונוער בסיכון והפניה הועברה לגורם חיצוני, באחריות מנהל המרכז לוודא מול אותו גורם שאליו הועברה הפניה כי נוצר הקשר ולתעד פעולה זו במערכת המידע, ורק לאחר מכן ניתן יהיה לסגור את הפניה. "

מבדיקת נאותות תהליך תיעוד הפניות שהתקבלו ב-12/2019 במערכת המידע עלו ממצאים הבאים:

1. לא בוצע תיעוד של כל הפניות שהתקבלו ב-12/2019 כנדרש בתנאי המכרז, כמפורט להלן:

סוג פניה	כמות
שיחות נכנסות	11,036
שיחות יוצאות	733
call back	1,369
Chat	1,936
סה"כ פניות	15,074
סה"כ רשומות במערכת התיעוד	12,150
הפרש – פניות שלא תועדו	2,924

תגובת הספק

1936 פניות המופיעות כפניות צ'ט אינן מתועדות במערכת ה-CRM. חיוב זה בוצע למרות שלא היו שיחות צ'ט בפועל כסכום מינימום לחיוב לפי הסכם להקמת פעילות יתד. עד היום, ולמרות התחייבות המשרד לא שולם החיוב בגין הקמת הפעילות בהתאם לסיכום. 2200 פניות נוספות הן חלק מהסכם הקמת פרויקט שי"ל. מכאן אין פניות לא מתועדות.

⁶ קו ראשון במרכז – נציגי שירות
⁷ קו שני במרכז – העובד הסוציאלי



אגף בכיר ביקורת פנימית

הערת הביקורת

פנייתנו לאגף המקצועי לקבלת הסברים והסכמים חסרים שלא הומצאו בתחילת הביקורת הועברה שוב לטיפול הספק. מהחומרים שהועברו עולה כי לא קיימת אסמכתא לסיכום לגבי חיוב מינימלי הן בפרויקט יתד והן בפרויקט שי"ל. בנוסף, פנינו לחשבות המשרד לצורך איתור תיעוד להסכמים הנ"ל. כאמור, לא קיימת אסמכתא לסיכום.

2. 2,358 פניות (מתוך 12,150) תועדו ללא רישום מספר מזהה של השיחה⁸, כך שלא ניתן לבצע הצלבה בין השיחות במערכת הטלפוניה לבין תיעוד השיחות במערכת המידע. ולכן לא ניתן לבדוק את אופן תיעוד הפניות במערכת.
3. חלק מהשיחות תועדו למרות שהטיפול בפניה טרם הסתיים. דוגמאות בהתאם לטבלה מטה:

מס"ד	קוד פניה	מזהה שיחה	תאריך	סטאטוס	הקשר פנייה	הערת הספק
1	423391	17276982	01/12/2019	הועבר לטיפול קו שני במוקד	"תיאור הפניה, העברה שיחה לעו"ס שרית	
	425406	17276982	05/12/2019	שיחת עו"ס יוצאת/ אשור דיווח	שיחת מעקב: אין מענה.	
	426067	17276982	08/12/2019	4	שיחה מעקב: "המנוי לא זמין".	
2	423512	17279088	02/12/2019	נסגר ברמת המוקד- נציג	"תיאור הפניה"	
	424142	17279088	03/12/2019	נסגר ברמת המוקד- נציג	שיחה יוצאת לפונה, דיווח על סטאטוס טיפול בפנייתו	זו דוגמא מצוינת, לאופי הפעילות: במקרים ספציפיים של שיחות הדורשות מעקב (בד"כ שפה זרה), יום מהשיחה המקורית, אנו מוציאים שיחה יוצאת יזומה לפונה, לבדוק

⁸ מספר אוטומטי ייחודי הניתן לכל שיחה נכנסת/ יוצאת ע"י מערכת הטלפוניה



אגף בכיר ביקורת פנימית

מס"ד	קוד פניה	מזהה שיחה	תאריך	סטאטוס	הקשר פנייה	הערת הספק
						שקיבל מענה, ושהוא שבע רצון תוך בדיקה של מצב הפניה והפונה... אין ספק ששיחה זו הינה שיחה נפרדת ואמורה להיות בתשלום, גם אם זו אינה הגדרת המכרז.
3	423317	17276206	01/12/2019	נסגר ברמת המוקד- נציג	"תיאור הפניה"	
	423905	17276206	02/12/2019	נסגר ברמת המוקד- נציג	עדכון מאגף הכשרה מקצועית: ניצה דיברה אתו ומסרה לו את הפרטים.	
4	433878	17469149	30/12/2019	נסגר ברמת המוקד- נציג	דוברת אנגלית, הועברה לעדי	
	433879	17469149	30/12/2019	נסגר- הועבר לשי"ל	תיאור הפניה + טיפול	
5	423226	17274813	01/12/2019	נסגר ברמת המוקד- נציג	דובר רוסית, השיחה הועברה לרויטל	
	423231	17274813	01/12/2019	נסגר- הועבר לשי"ל	תיאור הפניה + טיפול	

- מס"ד 1 – כל הניסיונות להשיג את הפונה תועדו כפניות נפרדות ;
- מס"ד 2 ומס"ד 3 - מעקב אחר טיפול בפניה תועד כפניה נפרדת ;
- מס"ד 4 ומס"ד 5 - העברת שיחה לנציג דובר שפות תועדה כפניה נפרדת.

שיטת תיעוד זו נוגדת את דרישות המכרז, מקשה על המעקב אחר הטיפול ועלולה לגרום לתשלום ביתר.

תגובת הספק

זאת דוגמא נוספת לשינוי שבוצע בפועל עקב נסיבות תפעול המוקד ובאישור המשרד (בזמן ניהול הקודם). סוכם כי בעת העברת פניה מנציג להמשך טיפול של עו"ס או נציג בכיר הנציג יתעד ויסגור טיפול. העו"ס או נציג בכיר, עושה המעקב, יתעד בנפרד את הטיפול



אגף בכיר ביקורת פנימית

שלו.

שיטה זו, גם אם נוגדת את דרישות המכרז היא פרי סיכום עם נציגי המשרד לאור פערים בין הגדרות המכרז לפעילות בפועל.
נסב את תשומת ליבכם לכך שבמכרז בו נפחי הפעילות בפועל נמוכים ב-למעלה מ%70 (!!) מהגדרות המכרז, תוך כדי שלספק נגרם נזק מתמשך ומצטבר, אין חשש לתשלום ביתר.

הערת הביקורת

לא קיימת אסמכתא לאישור המשרד על הסיכום המדובר.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף זה.

4. השיחות שנענו ע"י עובדים סוציאליים, המבוצעות שלא מהמערכת הטלפונית של המוקד, מתועדות בדיעבד ולא בזמן אמת. תאריך המופיע במערכת התיעוד הנו תאריך ביצוע התיעוד ולא תאריך ביצוע השיחה בפועל, לכן לא ניתן לנתח פעילות עו"סים לפי חתכי זמן שונים לצורך איתור עומסי עבודה וקבלת החלטות לשיפור השירות. להלן דוגמאות למקרים בהם התיעוד התבצע יום למחרת ביצוע השיחה:

קוד פניה	תאריך ושעה המופיעה כשעת השיחה במערכת התיעוד		תאריך ושעת ביצוע השיחה בפועל – בהתאם לדיווח עו"ס בפירוט מחלך השיחה		
	תאריך	שעה	תאריך	יום בשבוע	שעה
475532	01-04-20	9:00:44	31-03-20	ג	16:40:00
475553	01-04-20	9:18:58	31-03-20	ג	17:50:00
475727	01-04-20	11:17:19	31-03-20	ג	לא צוין
476170	01-04-20	16:01:39	31-03-20	ג	22:20:00
477629	03-04-20	5:59:53	02-04-20	ה	19:11:00
477630	03-04-20	6:04:35	02-04-20	ה	18:54:00

תגובת הספק

חלק משיחות העו"סים בוצע במסגרת יום העבודה הרגיל, דרך מערכות המוקד ותוך תיעוד בזמן אמת של נתוני הפניה.
בחלק אחר מהמקרים טיפול העו"ס נעשה במסגרת כוננות מביתו, במרבית המקרים, ואז ברור שהשיחה תתועד שלא בזמן אמת.
כמו כן, במקרי עומס קיצוני (כמו בתקופת הקורונה) נתנה עדיפות להמשך טיפול בפונים על פני תיעוד בזמן אמת. בנקודה זו חשוב להתייחס לעומס המאוד חלקי על העו"סים לעומת עלותם הגבוהה בשני המקרים בשונה מהגדרות במכרז לפיו העומס אמור היה להיות גבוה יותר ואחיד, ושכרם (טרם יישום צו ההרחבה) היה נמוך יותר.



אגף בכיר ביקורת פנימית

הערת הביקורת

על הספק לעמוד בכל דרישות הסכם ההתקשרות.
להערת הספק על עומס קיצוני בתקופת הקורונה - למעשה גם בתקופת זו המוקד לא הגיע לכלל היקף פניות מקסימלי כפי שהוערך במכרז ולכן טענתו אינה מוצדקת.

נתוני השיחות כפי שתועדו במערכת המידע משמשים לצורך ניתוח הפעילות השוטפת של המוקד. תיעוד חלקי או לקוי נותן תמונת מצב לא מלאה ובכך עלול לגרום לקבלת החלטות שגויות.

תגובת הספק

לא מדובר פה בתיעוד חלקי או לקוי אלא בתיעוד שמשקף בצורה אמיתית ומלאה את המציאות גם אם היא נוגדת את עקרונות המכרז.

המלצות:

- א. יש לקבוע נוהל עבודה המפרט כללי תיעוד השיחות במערכת המידע, לרבות עיתוי ביצוע התיעוד. במידה ואת שיחות העו"סים שבכוננות אין אפשרות טכנית לתעד בזמן אמת, יש להחריגם בנוהל ולקבוע טווח זמנים סביר להשלמת התיעוד כך שמהימנותו לא תיפגע.
- ב. יש לבצע בקרה תקופתית אחר שלימות ואיכות התיעוד.

עיקרי תגובת הספק

חשוב לציין כי גם במצב הקיים יש נוהל תיעוד פניות שעקרונית עובדים לפיו. רעננו את נהלי הדיווח כדי לוודא שהנחיות התיעוד המלא והמפורט מוכרות וברורות לכל הנציגים. ההמלצות מקובלות.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות

כחלק מכתביבת המכרז החדש, נדרש הספק לנהלים ברורים בנושאים שונים, לרבות תיעוד פניות. המערכות הטכנולוגיות בכללותן נדרשות להיות בעלות יכולת טכנולוגית לביצוע עבודה הן ממשרדי הספק והן בשיטה מרוחקת המיועדת לשעות כוננות ו/או עתות חרום. במכרז נדרשים המציעים להציג יכולות להקלטת 100% מהשיחות ללא התחשבות במיקום קיומן, קישור בין מערכת תיעוד הפניות לבין מערכת ההקלטות לצורך איתור מהיר של שיחה (באמצעות לינק URL), תיעוד מלא בהתחברות מרוחקת ו/או ממשרדי הספק ועוד.



אגף בכיר ביקורת פנימית

3. התחשבות עם הספק

רקע

- בהסכם ההתקשרות נקבעו מנגנון התשלום⁹ ותנאי התשלום¹⁰ לספק בגין הפעלת המוקד:
- התשלום לספק בגין הפעלת המוקד נקבע ע"פ תפוקות, כלומר, ע"פ מספר הפניות אשר נענו בפועל במענה אנושי באמצעות טלפון, SMS, CHAT בזמן אמת;
 - לא תינתן תמורה נוספת מעבר למוסכם;
 - המשרד לא אחראי לכיסוי גרעון כלשהו שייגרם לספק עקב מתן השירותים;
 - תשלום התמורה יבוצע במועדים הנקבעים בצירוף הפרשי הצמדה לפי הוראות החשכ"ל;
 - הסכום לתשלום מחושב ע"פ המחירים שהוצעו ע"י הספק;
 - תשלום רכיב החזר השקעה משולם עד 300,000 פניות טלפוניות מכל סוג;
 - תחול הפחתה בשיעור של 5% מהמחירים שהוצעו ע"י הספק החל מהפניה הטלפונית ה-600,001 והפניה באמצעות SMS או CHAT ה-40,001 או לחלופין בשנת ההתקשרות השלישית, לפי המאוחר מביניהם.
 - לא תשולם תמורה עבור סוגי פניות הבאות:
 - א. הפונה נטש את הפניה לשירות לאחר מענה ולפני העברה לנציג שירות;
 - ב. שיחה קצרה (טלפונית או CHAT) כאשר השיחה בין הפונה לנציג השירות הייתה קצרה מ-10 שניות;
 - ג. הפונה המתין בתור 180 שניות לפני המענה של נציג השירות לפניה.

לפירוט מלא של התעריפים ראה נספח ה'.

תשלום לספק נעשה על בסיס חודשי, לאחר הגשת דרישת תשלום ואישורה ע"י הממונה. בהתאם לסעיף 21.1.3 להסכם ההתקשרות על הספק לצרף לחשבון החודשי דיווח על הפעילות השוטפת באותו חודש:

"21.1.4. אחת לחודש במהלך תקופת ההסכם זה יעביר הספק למשרד חשבונית מס או חשבון, בהתאם לדין החל על הספק (להלן: דרישת תשלום), מלווה בד"ח וחשבון כמפורט להלן:

⁹ סעיף 21.1 "מנגנון התשלום" בהסכם ההתקשרות.

¹⁰ סעיף 21.2 "תנאי התשלום" בהסכם ההתקשרות.



אגף בכיר ביקורת פנימית

- 21.1.4.1. דיווח מתוך המערכות הממוחשבות בהתאם לדרישות המכרז בדבר הפעילות שבוצעה במהלך החודש החולף, תוך פירוט כמות הפניות, הזמן שחלף עד למענה לפנייה ומשך הטיפול בכל אחת – הכל בחלוקה לסוגי הפניות (פניות טלפוניות – מסוג A, B או C; פניות באמצעות SMS ופניות באמצעות CHAT) וכן כמות שיחות חוץ שבוצעו – אם בוצעו – ומשכן.
- 21.1.4.2. דיווח מתוך המערכות הממוחשבות בהתאם לדרישות המכרז בדבר הפעילות המצטברת שבוצעה עד לסיום החודש החולף למן מועד תחילת ההתקשרות בחלוקה לסוגי הפניות (פניות טלפוניות – מסוג A, B או C; פניות באמצעות SMS ופניות באמצעות CHAT).
- 21.1.4.3 המשרד יהיה רשאי לדרוש מהספק להעביר דיווחים נוספים לפי שיקול דעתו ולפי הצורך, בין היתר בעקבות הפעל המרכז במתכונת חירום.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות

לאחר בחינת נושא החיוב ומודל החיוב במכרז הקיים, ביצע בדיקות מעמיקות להתפלגויות השיחות במהלך שעות היממה ובהתייחס לכך שהמוקד הינו מוקד חירומי וככזה עליו להחזיק תקנים למענה בכל שעות היממה, הוחלט כי מודל התמחור יבוצע בשיטה שונה ופשוטה יותר. מודל התמחור שנכתב תואם את המלצות דוח הביקורת, מאפשר בקרת חיוב גבוהה יותר ומצטרף לנוהל בקרת ספק שנכתב בימים אלו.

לצורך בניית מודל תמחור חדש, בוצעו הערכות רבות לפי מודלים שונים וע"פ תרחישים שונים באמצעות אומדני שיחות משתנים.

אומדן מהווה הערכה על בסיס נתונים קיימים ומשתנים. לצורך הבטחת בקרת חיוב, הוטמעו במכרז החדש סעיפים המחייבים את הספק להרחיב או לכווץ את פעילות בהתאם לצרכים משתנים ובמטרה לעמוד ביעדי השירות שנקבעו.

בדקנו את התשלומים ששולמו לספק בגין חודשי פעילות המוקד 12/2019 ו-4/2020.

ממצאי הביקורת:

3.1 בדיקת תעריף התשלום

מנגנון התשלום שנקבע בהסכם (המפורט בנספח ה') קובע הפחתת תעריפי תשלום כאשר מסי הפניות המצטבר עולה על הכמות שנקבעה בהסכם. מבדיקת התאמת התעריפים להסכם עם הספק, נמצא כי לאגף לא מוגש דוח פעילות מצטבר כנדרש בהסכם, כך שלא מתבצע מעקב אחר כמות הפניות המצטברות מתחילת ההסכם, בהתבסס על הדוחות החודשיים המוגשים למשרד. כתוצאה מכך לא נבחן הצורך בהפחתת התעריפים כנדרש בהסכם ובפועל משולם לספק לפי התעריף המקסימלי בהיעדר נתונים על היקף מצטבר. היעדר בדיקה של פעילות מצטברת עלולה לגרום לתשלומי יתר.



אגף בכיר ביקורת פנימית

עיקרי תגובת הספק

חשוב לציין כי ההגעה למספר זה של שיחות קרתה כשנתיים מאוחר יותר מהציפייה לפי הגדרות המכרז תוך שאנו נושאים בכל עלויות המימון והאינפלציה בשל התכנון הקלוקל והשגוי לחלוטין של נפחי הפעילות כך שהחיוב בפועל היה חיוב חסר בהיקף משמעותי.

המלצות:

- א. יש לדרוש מהספק להגיש דוחות בגין פעילות מצטברת של המוקד מתחילת ההתקשרות ולוודא קבלתם.
- ב. יש לבצע הפחתת תעריפים בהתאם להיקף הפעילות המצטברת לפני אישור חשבון לתשלום.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף זה.

3.2 בדיקת כמויות השיחות לצורך תשלום

מביצוע השוואה בין כמות פניות המדווחות בחשבונות החודשיים שנדגמו לבין מספר פניות שתועדו במערכת ה-CRM וכמות שיחות לפי דוחות שהופקו ממערכת ה-IVR, מצאנו כי קיימת אי התאמה בין הנתונים. להלן ההשוואה עבור חודשי פעילות 12/2019 ו-4/2020:

חודש פעילות: 12/2019

מספר פניות שתועדו במערכת ה-CRM בחודש 12/2019	הסבר לכמות פניות שבחיוב שהתקבל מהספק במהלך הביקורת			פירוט פניות כפי שצורף לחשבון לחודש 12/2019	
	הערה	כמות	סוג פניה	כמות	סוג פניה
כמות	מתוך דוח "טלפוניה לחודש 12/2019 – סיכום יומי". נציין כי הנתון כולל פניות עם זמן המתנה למענה מעל 180 שניות שלא מזכות בתשלום	8,624	סה"כ שיחות נענות מעל 10 שניות	6,307	מענה אנושי סוג א
	מתוך דוח "טלפוניה לחודש 12/2019 – סיכום יומי"	715	סה"כ שיחות יוצאות		
	לא התקבל פירוט לשיחות callback. מחושב על בסיס נתונים המופיעים בדוח "טלפוניה לחודש 12/2019 ¹¹	1,369	Callback	6,382	מענה אנושי סוג ג

¹¹ חישוב כמות שיחות callback - מחושב על בסיס נתונים המופיעים בדוח "טלפוניה לחודש 12/2019":

14,070

סה"כ שיחות נכנסות



אגף בכיר ביקורת פנימית

מספר פניות שתועדו במערכת CRM בחודש 12/2019	הסבר לכמות פניות שבחייב שהתקבל מהספק במהלך הביקורת			פירוט פניות כפי שצורף לחשבון לחודש 12/2019	
			10,708		12,689
				148	מענה אנושי סוג ב
	מתוך מערכת תיעוד לחודש 12/2019	456	שיחות עו"ס	308	מענה אנושי סוג ב מעל 600 שניות
		456		456	סה"כ פניות שטופלו ברמת עו"ס
		-		1,936	CHAT
12,150		11,164		15,081	סה"כ
(2,939)		(3,917)			הפרש – מול החשבון החודשי

	בניכוי -
10,661	סה"כ שיחות נענות
2,040	סה"כ שיחות שננטשו
<u>1,369</u>	



אגף בכיר ביקורת פנימית

חודש פעילות : 4/2020

פניות שתועדו במערכת ה-CRM בחודש 4/2020	מספר פניות	הסבר לכמות פניות שבחייב שהתקבל מהספק במהלך הביקורת			פירוט פניות כפי שצורף לחשבון לחודש 4/2020	
		הערה	כמות	סוג פניה	כמות	סוג פניה
כמות		מתוך דוח "טלפוניה לחודש 4/2020 – סיכום יומי". נציין כי הנתון כולל פניות עם זמן המתנה למענה מעל 180 שניות שלא מזכות בתשלום	18,795	סה"כ שיחות נענות מעל 10 שניות	17,267	מענה אנושי סוג א
		מתוך דוח "טלפוניה לחודש 4/2020 – סיכום יומי"	2,442	סה"כ שיחות יוצאות		
		לא התקבל פירוט לשיחות callback.	2,083	callback	7,458	מענה אנושי סוג ג
		בהתאם לדוח "callback" המציג סיכום שיחות יומי ללא פירוט, סה"כ שיחות callback בחודש 4/2020 - 2,084				
			23,320			
					24,725	סה"כ פניות שטופלו ברמת הנציג
					229	מענה אנושי סוג ב
			-	שיחות עו"ס	619	מענה אנושי סוג ב מעל 600 שניות
			-		848	סה"כ פניות שטופלו ברמת עו"ס
			-		-	CHAT
	-		29	SMS		
23,573		23,320		25,602	סה"כ	
2,029		2,282			הפרש – מול החשבון החודשי	

חייב שיחות בחשבון בכמות גבוהה מהכמות שדווחה במערכת תיעוד הפניות, מעיד על חיוב ותשלום ביתר לספק. לפירוט ההשלכות הכספיות ר' פרק 4.



אגף בכיר ביקורת פנימית

תגובת הספק

א. במסגרת פרויקט יתד סוכם על חיוב מינימלי של 1,936 שיחות צ'ט מידי חודש.
במסגרת פרויקט שי"ל סוכם על חיוב חודשי קבוע של 2,000 שיחות מידי חודש.
חיוב זה מגיע ל-3,936 פניות וסוגר את הפער המוצהר.

הערת הביקורת

פנייתנו לאגף לקבלת הסברים וסיכומים חסרים שלא הועברו בתחילת הביקורת, הועברה שוב לטיפול הספק.
בחומרים שהועברו ע"י הספק אין אסמכתא לסיכום לגבי חיוב מינימלי הן בפרויקט יתד והן בפרויקט שי"ל.
בנוסף, פנינו לחשבות המשרד לצורך איתור תיעוד לסיכומים הנ"ל. כאמור, לא קיימות אסמכתאות.

המלצות:

- א. יש לדרוש מהספק להגיש דוחות בגין פעילות מצטברת של המוקד מתחילת ההתקשרות ולוודא קבלתם.
- ב. יש לבצע הפחתת תעריפים בהתאם להיקף הפעילות המצטברת לפני אישור חשבון לתשלום.
- ג. יש להקפיד על אישור תשלום לספק רק לאחר ביצוע בקרה מקיפה על הדיווחים בנוגע לפעילות שבוצעה. לפירוט בקרות מומלצות ראה נספח א'.
- ד. יש לקבוע שיטה להכנה והגשת חשבון פעילות חודשית ע"י הספק המתבסס על המערכות הממוחשבות של הספק ובצירוף אסמכתאות מלאות.
- ה. יש לבחון בשיתוף החשבות ביצוע בקרות תקופתיות מטעם לבדיקת הדיווחים והתשלומים המועברים לספק על בסיסם.

עיקרי תגובת הספק

כל ההמלצות מקובלות עקרונית.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף זה.

3.3 חלוקת סוגי הפניות לפי התעריפים

תעריפי השיחה נקבעים בהתאם לסוג השיחה שהוגדרה בהסכם (סוג A, B או C). ההגדרה נקבעת לפי משך השיחה ואופן הטיפול (לפירוט ר' נספח ה'). בדגימה שביצענו של פניות שדווחו בחודש 12/2019 כפניות שטופלו ע"י עובדים סוציאליים, נמצאו פניות שהוגשו לתשלום לפי תעריף שיחה



אגף בכיר ביקורת פנימית

סוג B+ (עובד סוציאלי מעל 600 שניות/ שיחת חוץ יזומה¹²) למרות שהשיחות לא ארכו יותר מ- 600 שניות או שלא מדובר בשיחות חוץ יזומות המזכות בתעריף B+, כתוצאה מכך בוצע תשלום ביתר. להלן דוגמאות למקרים אלו:

א. דוג' שיחות חוץ יזומות שלא עומדות בהגדרת המכרז כשיחה המזכה לתשלום לפי תעריף B+:

מס"ד	קוד פניה	מזהה שיחה	תאריך	סיווג פניה	פרופיל פונה 1	קטגוריה	נושא	תת נושא
1	427075	17342527	10/12/2019	בקשה למידע/סיוע	מוגבלות פיזית או בעל מחלה כרונית	תכניות ושירותים של עו"ס	טיפול ועבודה סוציאלית	מידע כללי אודות השירות
2	431243	17415563	22/12/2019	בקשה למידע/סיוע	גברים	תכניות ושירותים של עו"ס	טיפול ועבודה סוציאלית	מידע כללי אודות השירות

ב. דוג' לשיחות שלא קיים לגביהן נתון על משך השיחה במערכת הטלפונית.

1. שיחות שבוצעו מחוץ למוקד – ע"י עו"ס - בתיעוד השיחה מדווח העו"ס בין היתר גם על אורכה. בדגימת הביקורת נמצאו מקרים של חיוב הפניה לפי תעריף B+ למרות שדווח זמן שיחה קצר מ-10 דקות/ 600 שניות. להלן מספר דוגמאות:

מס"ד	קוד פניה	מזהה שיחה	תאריך	משך שיחה בהתאם לתיעוד - בדקות
1	434545	555	01/01/2020	9
2	434549	555	01/01/2020	1
3	434640	555	01/01/2020	6
4	423529	555	02/12/2019	3
5	423536	555	02/12/2019	4

2. מסקירת תיעוד פניות שחויבו לפי תעריף B+ להן לא אותר נתון משך שיחה, נמצאו מקרים שבהתאם לתוכן התיעוד לא סביר שארכו מעל 600 שניות. להלן מספר דוגמאות:

¹² בנושאים של אלימות במשפחה או ילדים ונוער בסיכון



אגף בכיר ביקורת פנימית

מס"ד	קוד פניה	מזהה שיחה	תאריך	תיעוד פניה
1	434709	111	01/01/2020	התקבל דיווח אורות אדומים על דו"ע מלשכת התעסוקה סחנין.
2	424168	111	03/12/2019	התקבל אישור על קבלת הדיווח.
3	425679	111	08/12/2019	התקבלה תשובה מאילן שריף: "המקרה הועבר להתייעצות עם התכנית למניעת אובדנות במשרד הבריאות".

תגובת הספק

הממצא אינו נכון. עפ"י המכרז גם שיחות חוץ יזומות (בין היתר כל שיחות המעקב ושיחות דיווח לרווחה) יחויבו כ-B+ ובנוסף, עפ"י סיכום עם המשרד גם שיחות כוננות, ללא תלות במשכן יחויבו כ-B+.

הערת הביקורת

הממצא נותר בעינו:

- כאמור בסעיף א' לעיל, נמצאו שיחות חוץ יזומות שלא עומדות בהגדרת המכרז כשיחה המזכה לתשלום לפי תעריף B+.
- לגבי שיחות כוננות – אין תיעוד לסיכום שינוי תעריף לשיחות כוננות, לרבות אישור ועדת מכרזים.
- לגבי המקרים שפורטו בסעיף ב.2 לעיל, מתיעוד הפניות לא ברור אם מדובר בשיחת חוץ יזומה או התכתבות במייל ואם החיוב לפי תעריף B+ חל גם במקרים אלו.

עיקרי תגובת אגף קשרי חוץ ודוברות

הסיכום¹³ נעשה בעל פה בין נציגות/ממונות מטעם המשרד בעבר ואין תיעוד כתוב. זו שיטת עבודה שהייתה נהוגה מיום הקמת המוקד, טרם העברת המוקד לטיפול באגף דוברות וקש"ח, כמו כן, מהרגע שקבלנו את ממצאי דוח הביקורת הספק מגיש חשבונות על פי מה שכתוב במכרז ולא על פי הסיכומים שנעשו אתו לאורך השנים.

היעדר בדיקת נכונות סיווג הפניות בהתאם לסוג הפניה המתאים, גורם לתשלום ביתר לספק. לפירוט ההשלכה הכספית ר' פרק 4.

המלצה:

יש לקבוע כללי תיעוד הפניות במערכת המידע שיאפשרו חלוקה פשוטה של הפניות לפי סוגי התעריפים ולבצע בקרה על נכונות הסיווג.

¹³ שינוי תעריף לשיחות כוננות



אגף בכיר ביקורת פנימית

4. משמעויות כספיות של ליקויי הבקרה והדיווח

לאור ריבוי הליקויים במערכות הממוחשבות של הספק, בדוחות המופקים מהן ובחשבונות החודשיים, בוצעה בדיקה של המשמעות הכספית של כלל הליקויים שנמצאו בבדיקתנו על התשלום החודשי. במסגרת הבדיקה בוצע חישוב מחדש של הסכום לתשלום עבור חודשים 12/2019 ו-4/2020.

מהחישוב שערכנו נמצא כי בוצע תשלום ביתר בסך 31.5 אש"ח עבור חודש 12/2019 ובסך 65 אש"ח עבור חודש 4/2020.

להלן פירוט ההפרשים:

חודש פעילות 12/2019

סוג פניה לחיוב	תעריף כולל הצמדה ש"ח	כמות פניות בחשבונית מס' 31.192424	כמות פניות לפי הביקורת	סכום לתשלום בחשבונית מס' 31.192424 ש"ח	סכום לתשלום לפי חישוב הביקורת ש"ח	הפרש - תשלום ביתר ש"ח
מענה אנושי סוג א	8.04	6,307	6,638	50,726.14	53,388.32	(2,662.18)
מענה אנושי סוג ב	29.17	148	313	4,316.86	9,129.58	(4,812.72)
מענה אנושי סוג ב מעל 600 שניות	43.75	308	56	13,475.61	2,450.11	11,025.50
מענה אנושי סוג ג	10.18	6,382	4,080	64,973.87	41,537.67	23,436.20
CHAT	6.31	1,936	1,936	12,220.22	12,220.22	-
סה"כ		15,081	13,023	145,712.70	118,725.89	26,986.81
סה"כ כולל מע"מ				170,483.86	138,909.29	31,574.57

חודש פעילות 4/2020

סוג פניה לחיוב	תעריף כולל הצמדה ש"ח	כמות פניות בחשבונית מס' 31.200923	כמות פניות לפי הביקורת	סכום לתשלום בחשבונית מס' 31.200923 ש"ח	סכום לתשלום לפי חישוב הביקורת ש"ח	הפרש - תשלום ביתר ש"ח
מענה אנושי סוג א	8.04	17,267	17,407	138,875.58	140,001.58	(1,126.00)
מענה אנושי סוג ב	29.17	229	431	6,679.47	12,571.40	(5,891.93)
מענה אנושי סוג ב מעל 600 שניות	43.75	619	71	27,082.48	3,106.39	23,976.09
מענה אנושי סוג ג	10.18	7,458	3,663	75,928.41	37,292.27	38,636.14
SMS	3.56	29	29	103.34	103.34	-
סה"כ		25,602	21,601	248,669.28	193,074.98	55,594.30
סה"כ כולל מע"מ				290,943.06	225,897.73	65,045.33

להסבר לחישוב – ראה נספח ו'.



אגף בכיר ביקורת פנימית

המלצה:

יש לבצע בדיקה להתחשבות מול הספק בגין כל תקופת ההתקשרות. ככל שיימצא שבוצעו תשלומי יתר, יש לדרוש החזר בגינם.

עיקרי תגובת הספק

לטענתנו המכרז כולו בעייתי מאוד ומקפח את הספק. אנו טוענים כי הגדרות המכרז השגויות באופן קיצוני נגועות בחוסר תום לב ו/או רשלנות. לא סביר כי המשרד נוקב במספר של למעלה מ-500,000 פניות לשנה החל בשנת הפעילות השלישית, אנו נערכים למוקד בהתאם ובפועל, למעט בתקופת הקורונה נפחי הפעילות נמוכים ב-80%. לא סביר שאנו מצפים לקבל, על סמך המספרים שסיפק המשרד, את החזר ההשקעה המלא במחצית 2017 ובפועל עם התוספות שאושרו מקבלים את החזר המלא בסוף 2018 – למעלה משנה וחצי איחור כאשר אנו נושאים בכל עלויות המימון. לא סביר כי לפי הגדרות המכרז צפינו לטפל ב-143,150 פניות עו"ס בשנה כאשר סך כל השיחות למוקד, כולל התוספות בשנה לא מגיע למספר זה ושיחות העו"ס בהיקף נמוך מ-10,000 שיחות בשנה פער של למעלה מ-90%. חשוב שתבינו, כל תמחור המכרז, ההשקעה וחישובי החזר (ROI) מבוססים על המספרים שהוצגו במכרז. גם אם המשרד אינו מתחייב למספרים אלו, הסטייה העצומה אינה סבירה, גרמה לנו להפסדים משמעותיים ולכן, בין היתר עם השנים הותאמו תנאי המכרז למציאות תוך כדי צמצום חלקי של הפגיעה הנכרת, הברורה ושאינה מוטלת בספק וזאת לאחר מספר דיונים ופגישות עם הלקוחה, מנכ"ל המשרד, הייעוץ המשפטי וחשבות המשרד.



5. בחינת תנאי המכרז להפעלת המוקד ויישומם בפועל

רקע

במסגרת המכרז לבחירת הספק למוקד פורסם פירוט השירותים הנדרשים ואופן ביצועם תוך פירוט סוגי הפניות שיטופלו במסגרת המוקד ואופן הטיפול בהן והיקף משוער של הפניות שיתקבלו במסגרת הפעלת המוקד בשנים הראשונות לפעילותו מול המשרד. כמו כן, הוגדרו התנאים להפעלת המוקד המותאמים להיקף הפעילות המשוער, לרבות זמני מענה וטיפול בכל סוג של פניה, הדרישות להעסקת כח אדם, דרישות לגבי המבנה בו יופעל המוקד, דרישות לתשתית טכנולוגית ומערכות מידע וכד'.

בחינת יישום תנאי המכרז חשובה לצורך הערכת עמידתו של הספק בהתחייבויותיו והפקת לקחים בקביעת דרישות להפעלת המוקד במסגרת המכרז החדש המתגבש בימים אלו.

במסגרת הביקורת בחנו את תנאי המכרז וביצענו השוואה למצב בפועל.

ממצאי הביקורת:

5.1 אופן ביצוע השירות

סעיף ד' "מהות השירות" שבנספח 2 "השירותים הנדרשים ואופן הביצוע שלהם" במפרט למכרז קובע כי פניות לקבלת סיוע מקצועי מידי, לרבות במקרי שבר וחירום יועברו לגורם המטפל הרלוונטי (עו"ס של המרכז או עמותות חיצוניות וכד') באמצעות רשת הטלפון הציבורית:

ד.1. כללי

ד.1.א. על הספק לתת מענה לכל הפניות המועברות מרשת הטלפון הציבורית (P.S.T.N) בחיגוי למספר

116¹⁴ או לפניות המועברות באמצעות SMS או CHAT.

ד.1.ב. במרכז יתקבלו ארבעה סוגי פניות עיקריות כמפורט להלן:

ד.1.ב.1. פניה לקבלת מידע כללי בנושאי הרווחה אשר יינתן על ידי נציג השירות.

ד.1.ב.2. פניה לקבלת סיוע מקצועי מידי, לרבות במקרי משבר או חירום המועברת לעובדת

סוציאלית במרכז.

ד.1.ב.3. פניה במצבי משבר או חירום המועברת לטיפול גורמי ההצלה הרלוונטיים.

ד.1.ב.4. פניות המועברות מחוץ למרכז – לרבות שי"ל, ער"ן וגורמי סיוע נוספים עליהם יחליט

המשרד.

...

ד.1.ד. המרכז יספק שירות לפניות בכל נושא שבתחומי עבודת המשרד. השירותים במרכז יסופקו על

ידי האמצעים שלהלן:

ד.1.ד.1. מענה אנושי באמצעות נציגי שירות מיומנים במרכז או העברת הפונה לקו השני במרכז, כלומר

לעובד הסוציאלי מטעם הספק או לגורמים נוספים מחוץ למרכז.

¹⁴ במפרט למכרז מספר הטלפון של המוקד הנו 116, בפועל הוגדר המספר 118.



אגף בכיר ביקורת פנימית

ד.ת.ד.2. העברת השיחה באמצעות רשת הטלפון הציבורית (P.S.T.N) לגורמים חיצוניים, לרבות עמותות חיצוניות כדוגמת ער"ן, להמשך טיפול בפניה.
”...”

בפועל, מבדיקת הקלטות השיחות שהועברו אלינו לצורך בדיקת איכות המענה, מצאנו כי לרוב, השיחות אינן מועברות לגורמי מקצוע מחוץ למוקד, דהיינו במשרד או מחוץ למשרד כגון ער"ן (לדוגמא שיחות 91 ו-91 בנספח ח' – הופנו לערן אך לא הועברו), עובד סוציאלי כונן במוקד עירוני, וחלקן אף לא לעובד סוציאלי כונן של המוקד עצמו (לדוגמא שיחות 6, 36 ו-96 בנספח ח') וכד' כנדרש בתנאי המכרז, אלא מסתפקים לרוב במסירת מספר הטלפון הרלוונטי ושעות מענה, כפי שיפורט בהרחבה בפרק איכות המענה לפניית – ר' פרק 6.

אופן פעולה זה עלול במקרים מסוימים להוות פגיעה בשירות לפונה במצבי משבר בכך שלא מקבל טיפול מיידי ומיטבי לפנייתו, ויתכן שנאלץ לבצע שיחות נוספות לקבלת המענה.

תגובת הספק

בניגוד לאמור במסמכי המכרז ניתנה הנחיה כתובה חד משמעית שלא להעביר שיחות באונליין לגורמים חיצוניים, מאחר וגורמים אלו אינם זמינים ואינם ערוכים למענה. תחת זאת, נתבקשנו להעביר את הפניות הרלוונטיות לנציגי המשרד כשהן מתועדות בכתב. החריג היחיד מהנחיה זו התייחס לשיחות חירום הדורשות מעורבות המשטרה ובשיחות אלו ההנחיה הייתה להחזיק את השיחה עד ליצירת קשר עם המשטרה.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות:

נציגות/ממונות המשרד בעבר ביקשו במפורשות לא להעביר שיחה חמה בשל עומסים וחוסר מענה בתחנות ש"ל ולכן המוקד התבקש להעביר את הפניות בקבצי אקסל.

הערת הביקורת

ההנחיה שניתנה ואליה מתייחסת תגובת הספק, נוגעת להעברת שיחות לשי"ל, אך לא להעברת שיחות לעו"ס כונן, ער"ן ו/או לגורמים הרלבנטיים במשרד שאינם חיצוניים.

המלצות:

- א. יש לבחון נסיבות לאי העברת שיחות ע"י נציגי המוקד אל מחוץ למוקד לנוכח ההשלכות על איכות המענה. בהתאם לתוצאות הבדיקה יש להגדיר דרישה זו במכרז החדש ולבצע בקורות תקופתיות.
- ב. בעת קביעת דרישות המכרז החדש, יש לוודא כי הדרישות ישימות ובהמשך לוודא כי הספק הזוכה מבצע אותם הלכה למעשה.



אגף בכיר ביקורת פנימית

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות
 ההנחיות שהועברו ע"י המשרד לספק: העברת שיחות בזמן אמת לגורמים כגון משטרה/עו"ס במקרים מהם משתמעת סכנת חיים או דיווח על קטין שנפגע.
 שאר דרכי ההתקשרות עם גורמי מקצוע במשרד ומחוץ למשרד נעשית על ידי מייל לממונה [REDACTED] להמשך טיפול. [REDACTED]
 כחלק מכתובת המכרז החדש, הוגדרו צרכים טכנולוגיים להעברה חמה לגורמי מקצוע שונים.

5.2 היקף פעילות

בהתאם למידע שהתקבל מהספק, היקף הפניות בפועל מתחילת הפעילות עד 6/2020 נמוך בכ-69% מההערכה שהוגדרה במכרז:

הפרש ב-%	הפרש	היקף השירותים המשוער כפי שפורסם במכרז ¹⁵				בפועל	שנה
		סה"כ	ציט	SMS	שיחות		
33%	56,200	169,500	12,000	7,500	150,000	113,300	2016
68%	230,000	339,000	24,000	15,000	300,000	109,000	2017
80%	424,600	530,000	50,000	30,000	450,000	105,400	2018
75%	397,400	530,000	50,000	30,000	450,000	132,600	2019
61%	160,600	265,000	25,000	15,000	225,000	104,400	1-6/2020
69%	1,268,800	1,833,500	161,000	97,500	1,575,000	564,700	סה"כ

נציין, כפי שהוזכר לעיל בסעיף 3 "התחשבות עם הספק", מכיוון שהספק לא מגיש דוח על פעילות מצטברת, הנתונים שהוצגו ע"י הספק לא אומתו על ידנו.

תגובת הספק

מידי שנה במצגת סיכום השנה הוצגו ונמסרו לנציגי המשרד נתונים מצטברים שנמצאים ברשות המשרד. זאת בניגוד לאמור בטענות הביקורת. לא ברור מדוע לא נעשה שימוש בנתונים אלו. כמו כן, היה לנציגי הביקורת זמן מספק לבדוק ולאמת כל נתון שמופיע כאן, אך משום מה הם בחרו שלא לעשות כן, זאת למרות המשמעויות הקשות העולות מהנתונים העולות עשרות מונים על כל הנתונים והפערים הזניחים שכן נבדקו משום מה.
 נציגי הביקורת בחרו להתמקד בפער, לכאורה (שגם הוא שגוי) של מאות שיחות מסוג B המהוות % בודדים מסך השיחות בחודש נבחן כלשהו, ולא בפער של 1.27 מיליוני שיחות (!!!) שמהוות 70% פער בין הערכות המשרד במכרז ששימשו לתמחור והערכות להקמת המוקד ותפעולו, לבין המצב בפועל.

¹⁵ נספח 2 – השירותים הנדרשים ואופן הביצוע שלהם, סעיף ב. "היקף השירות"



אגף בכיר ביקורת פנימית

אגב, נושא זה אינו חדש והוצג ע"י בין היתר ללקוחה, למנכ"ל המשרד, ליעוץ המשפטי ולחשבות המשרד.

הערת הביקורת

כפי שהוזכר בסעיף 3 לעיל, בהתאם לתנאי הסכם ההתקשרות במסגרת הגשת דוחות חודשיים על הספק להגיש דוחות פעילות מצטברת. בפועל דוחות אלו לא מוגשים. מצגת הסיכום לא מהווה תחליף למידע מהימן המוגש במסגרת דוחות שוטפים.

לטענת הספק כתוצאה מהערכה שגויה של היקף הפעילות הצפויה כפי שהוצגה במסגרת המכרז, נגרמו לו נזקים כספיים כבדים, כיוון שהתמחור וההכנות להפעלת המוקד נעשו על בסיס הערכה זו.

לדעתנו, מצב עניינים זה ותחושה זו של הספק פוגעים בממשק העבודה המשותפת בין האגף לספק ובשיתוף הפעולה מצדו.

בהתאם לסעיף 1.1 "פירוט השירותים הנדרשים" במפרט למכרז נקבע: "1.1.4 מובהר בזאת ... המשרד יהיה רשאי, על פי שיקול דעתו הבלעדי ובהתאם לצרכי האוכלוסייה, להוסיף או להפחית מהמספרים המצוינים לעיל, ובלבד שלא יהיה בכך, לדעת המשרד, הכבדה בלתי סבירה על הספק."

כלומר, בעת החתימה על הסכם ההתקשרות הספק היה מודע לאפשרות להיקפי פעילות נמוכים מהצפוי ובכל מקרה יכול היה לקבל החלטה לגבי המשך ההתקשרות ע"פ שיקולי הכדאיות עבורו.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף זה.

5.3 כח אדם

בהתאם לתנאי המכרז הספק מחויב בהעסקת כח אדם בעל כישורים מוגדרים ובהתאם להיקף משרה שנקבע על מנת לאפשר מתן שירותים הולם.

1. להלן דרישת המכרז להיקף העסקת¹⁶ כוח אדם ואיוש המוקד¹⁷:

שעות פעילות	מספר עו"ס/ נציגים
בכל שעות הפעילות	שני נציגי שירות לפחות בשפות הדרושות, אישה וגבר, אשר אחד מהם ישמש כאחראי משמרת.
בימים א' עד ה', בין השעות 8:00 – 20:00	שני עו"ס בקו השני, במידה ומנהל המוקד הוא עובד סוציאלי יוכל הוא להיחשב כעובד הסוציאלי השני במוקד
בימי ו' וערבי חג בין השעות 8:00 – 16:00	

¹⁶ נספח 2 "השירותים הנדרשים ואופן הביצוע שלהם", סעיף ה.7.

¹⁷ הדרישה מתייחסת להפעלת המוקד במצב רגיל



אגף בכיר ביקורת פנימית

בימים א' עד ה' לאחר השעה 20:00	עו"ס אחד כונן זמין טלפונית
בימים ו' וערבי חג לאחר השעה 16:00	

תגבור כח אדם במצב חירום:
בהתאם לנוהל "הפעלת המוקד בשעת חירום" עם קבלת ההודעה על מצב החירום על הספק להכפיל את מספר נציגי השירות – תוספת של 100%.
כמו כן, על הספק להיות ערוך במידת הצורך להגדיל את כמות העמדות ונציגי השירות עד לתוספת של 200% מעבר לתוספת שכבר התבצעה.

בהתאם למידע שנמסר לנו ע"י הספק, נכון למועד הביקורת, כאשר המוקד מופעל במצב חירום, צוות המוקד והחלוקה למשמרות הינם כלהלן:
צוות המוקד:
מנהל פעילות, מנהל מוקד, מנהל ידע, אחמ"שית, 4 עובדים סוציאליים, נציגה בכירה, 15 נציגים.
חלוקה למשמרות:

סוג משמרת	כמות נציגים	כמות עו"ס
יום	6-8 נציגים	2 עו"ס במוקד
אחה"צ	2-4 נציגים	1 עו"ס כונן
ערב	1 נציג	1 עו"ס כונן
לילה	1 נציג	1 עו"ס כונן
שישי בוקר	2 נציגים	1 עו"ס כונן
שישי – שבת	1 נציג	1 עו"ס כונן

בבדיקתנו עלו הממצאים הבאים:

5.3.1 אי עמידה בדרישות המכרז לאיוש המוקד

א. בחלק משעות הפעילות של המוקד הספק לא עומד בדרישות המכרז לאיוש המוקד כמפורט להלן:

נציג/ עו"ס	דרישה לפי המוקד – מצב רגיל	איוש בפעול – מצב חירום
נציג	לפחות 2 נציגים בכל שעות הפעילות	במשמרות ערב, לילה – נציג 1 בלבד
עו"ס	2 עו"ס בפועל עד 20:00 בימים א-ה, ועד 16:00 ביום ו'	במשמרת אחה"צ ושישי בוקר – 1 עו"ס כונן



אגף בכיר ביקורת פנימית

ב. בהתאם לתנאי המכרז נדרשים לפחות 2 נציגי שירות בכל שעות הפעילות, ללא התחשבות בהיקף פניות משתנה במהלך שעות פעילות.
מניתוח נתוני הפניות כפי שתועדו במערכת ה-CRM לחודשים 12/2019 ו-4/2020 נמצא כי קיימת שונות גבוהה בין מספר הפניות המתקבלות בשעות שונות של יום פעילות כמפורט להלן:

ממוצע פניות יומית לפי שעות פעילות:					
כמות פניות – ממוצע				דרישת מכרז	שעת פעילות
שישי - שבת		ימים א-ה			
4/2019	12/2019	4/2019	12/2019		
חירום	רגיל	חירום	רגיל		
1.89	1.09	2.03	1.54	לפחות 2 נציגים	00:00-07:59
24.08	3.66	90.59	49.70	לפחות 2 נציגים	08:00-15:59
7.47	2.31	39.86	15.88	לפחות 2 נציגים	16:00-19:59
6.66	2.22	11.63	3.86	לפחות 2 נציגים	20:00-23:59

לפירוט מלא – ר' נספח ז'.

נציין, כפי שהוזכר בפרק 2.6 "תיעוד במערכת ה-CRM", מכיוון שחלק מהשיחות המטופלות ע"י עובדים סוציאליים מתועדות בדיעבד עם תאריך ושעה של יום ההזנה למערכת התיעוד ולא לפי תאריך ושעה של יום ביצוע בפועל, לא בוצע ניתוח דומה לגבי הפניות המטופלות ע"י עובדים סוציאליים.

דרישות המכרז למספר נציגי השירות שלא תואם להיקף הפעילות בפועל, לרבות שונות הפניות במהלך יום פעילות, עלול לפגוע באיכות השירות כאשר כמות הנציגים קטנה יחסית למספר הפניות המתקבלות, או לחלופין עלול לגרום הפסדים כספיים למפעיל, כאשר נדרשת כמות גבוהה של נציגי השירות יחסית למספר הפניות המתקבלות.

בחקשר זה חשוב לציין שוב כי היקפי הפניות בפועל נמוכים בכ-69% מההיקף שנקבע במכרז ושסביר כי על בסיסו גם נקבע במכרז היקף כוח האדם הנדרש. סוגיית היקף כוח האדם שיאייש את המוקד בהתאם להיקף הפניות בפועל לעומת הצפי במכרז, לא הוסדרה באופן רשמי על ידי האגף ובאישורו.



אגף בכיר ביקורת פנימית

המלצות:

- א. במסגרת המכרז החדש יש לתת את הדעת על בעייתיות זו של הערכת היקף פעילות שעל בסיסו נערך הספק הזוכה. בשלב זה, כבר יש לאגף הערכה מדויקת יותר להיקף הפעילות במוקד, לאור ניסיון השנים האחרונות, אך ככל שיוחלט על שינויים בשירותים המבוקשים כך שתידרש הערכה מחודשת, מומלץ להגדיר טווח רחב יותר של כמות פניות וכן פרק זמן להיערכות.
- ב. יש לבחון את השיטה לקביעת הערכת היקף הפניות במכרז הקיים ואת הנסיבות להיקף הפעילות בפועל שאינו עומד בקנה מידה עם ההערכה לעיל ובהתאם לתקן את הנדרש במסגרת המכרז החדש.
- ג. יש לבחון את ההשפעה של הערכת היקף פעילות שגויה על קביעת אופן התגמול בגין הפעלת המוקד (כיום התמורה משולמת על בסיס תפוקה בפועל, התעריף משתנה לפי סוג פניה).
- ד. במסגרת המכרז החדש יש לבחון את הדרישה למספר נציגי שירות/ עובדים סוציאליים בכל משמרת ביחס להיקף הפניות בשנים האחרונות וההערכה לגבי היקף הפניות בהמשך.
- ה. מומלץ לבחון אפשרויות אחרות לקביעת היקף משרות נדרש.
- ו. במסגרת המכרז החדש יש להגדיר את היקף העסקת העובדים הדרוש למתן שירות רציף ברמת איכות גבוהה, תוך התחשבות בפרמטרים כגון היקף פעילות צפוי, דרישה מגדרית מנציגי שירות/ עו"סים.
- ז. יש להגדיר במכרז החדש את אופן הסדרת סוגיות מעין אלה בהתקשרות מול הספק (שינויים משמעותיים בהיקפי השירות, אופן דיווח שוטף וכיוצ"ב) ובכל מקרה להגדיר שנדרש אישור האגף/גורמי המשרד.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות

במכרז שנכתב בימים אלו הוקדש פרק שלם לעניין הגדרות תפקיד, תנאי סף לביצוע תפקיד, תכולת תפקיד, מבחני ידע הנדרשים לכניסה לתפקיד וכחלק מבקרת ידע שוטפת, כמו כן הוגדרו כמות שעות ההכשרות הנדרשות כהכשרות ראשוניות, והכשרות המיועדות להשבחה וריענון. עוד נדרש הספק להציג תכנית ומנגנוני שימור עובדים בכדי למנוע נטישת עובדים ולשמור על רצף שירותי.

עיקרי תגובת הספק

כ"א המוגדר במכרז אמור היה לתת מענה לכמות ומגוון הפניות שהוגדר במכרז. כאמור עפ"י מסמכי המכרז, החל משנה 3 ואילך צפויות היו 530,000 פניות לשנה מתוכן 143,100 (27%) פניות עו"ס. בפועל מספר הפניות הכולל בשנה השלישית עמד על 105,000 פניות שהם כ-20% מהתכנון, חלק מזערי מתוכן פניות עו"ס. לפיכך לא הייתה שום הצדקה להחזיק ולו חלק קטן מכ"א שהוגדר במכרז וגם לא חלק מכ"א שהוחזק בפועל. חשוב להבין את משמעות הנתונים. בחודש דצמבר, בשישי שבת בשעות העומס היו 3.66 פניות ב-8 שעות פעילות. המשמעות היא שגם נציג אחד יהיה מובטל ב-95% מהזמן. מישהו באמת מצפה



אגף בכיר ביקורת פנימית

שיהיו במוקד 2 נציגים לאורך כל היום זאת לצד עו"ס בכוננות ?
בשעות הלילה – בין 00:00 ל-08:00 נצפתה בשיא שיחה אחת לכל 4 שעות. האם מישהו חושב שיש הצדקה לשני נציגים ובנוסף, עו"ס בכוננות כדי לתת מענה ?
מעבר לכך, לאור הפערים בין התכנון למצב בפועל סוכם מול הלקוחה בוועדות ההיגוי על צמצום איוש הנציגים והתאמת המספר לכמות השיחות בפועל. נציגי המשרד נמצאים במוקד 2-3 ימים בשבוע ומודעים בדיוק להיקף הנציגים בפועל בכל משמרת.
חשוב לציין כי מעבר לאמירה הכללית על הסיכוי לפגיעה באיכות השירות בפועל לא התקבלו טענות על איכות השירות, ורק לאחרונה נודע לנו על קבלת פרס השר (איציק שמולי) למצוינות למוקד על תפקודו בתקופת הקורונה. כמו כן ארחנו פה לפני מספר שנים את המנכ"ל ובשנה וחצי האחרונות את שני השרים האחרונים ובכל המקרים קיבלנו שבחים.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות

מדובר בסיכומים קודמים טרם העברת המוקד לטיפול באגף. על פי מה שהספק אומר אין תיעוד כתוב, בשל העובדה שכמויות השיחות שהתקבלו בפועל אינה תואמת את דרישות המכרז בפער של 50% לפחות, נושא צמצום נציגי השירות נסגר בין נציגות/ממונות המשרד בעבר והספק בכדי למזער את ההפסדים הכספיים של הספק.
(הנתונים על כמויות השיחות שהתקבלו לאורך השנים לעומת הצפי במכרז נשלחו במענה של הספק)

5.3.2 רמת השכלה וכישורים

רמת ההשכלה והכישורים הנדרשים מכח האדם קובע סעיף 12.1 להסכם ההתקשרות:

"הספק מתחייב להעסיק במרכז כוח אדם לפחות בהיקף.. ובעל כישורים, ניסיון והשכלה כמפורט במסמכי המכרז המצורפים להסכם זה"

מעיון במסמכי המכרז, לא נמצאו הנחיות מפורשות בנוגע לרמת כישורים והשכלה הנדרשים מנציגי השירות שיועסקו במוקד.

מבירור מול הממונה על המוקד נמצא כי מכיוון שאין דרישות מיוחדות לתפקיד נציג שירות וגמישות בשעות העבודה, רוב נציגי השירות הינם סטודנטים וחיילים משוחררים שלא רואים בתפקיד כמשרת קבע.

בשונה ממוקדי שירות אחרים, מוקד הרווחה מאופייין בכך שנותן בין היתר מענה לאוכלוסיית פונים הנמצאת במצבי מצוקה ומשבר. עובדה זו מחייבת הגדרת רמת השכלה והכשרה מיוחדת של נציגי שירות.

המלצות:

א. יש להגדיר דרישות סף רלבנטיות לתפקיד נציג שירות שיבטיחו גיוס עובדים מיטבי.



אגף בכיר ביקורת פנימית

ב. בשל העובדה כי מרבית מכח האדם במוקד מורכב מחיילים משוחררים וסטודנטים, מומלץ לשקול מתן תמריצים כגון: מענקי התמדה, מענקי איכות/הצטיינות, הגדרת העבודה כמועדפת (חיילים משוחררים) וכו' לעובדי המוקד.

לא התקבלה תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות לסעיף זה.

6. איכות המענה לפניות טלפוניות

רקע

במסגרת הביקורת נבדק נושא איכות המענה הניתן ע"י עובדי המוקד (מוקדנים ועו"סים) לפניות ציבור טלפוניות.

הגדרות שירות המוקד כפי שמופיעות בסעיפים מתוך המכרז מפורטות בסעיף 5.1 לעיל, והגדרות תהליך הטיפול בפנייה מופיעות בסעיף 6.3.1 ג' מטה (עמ' 44).

6.1 קבלת חומרי הביקורת

הבדיקה התבצעה באמצעות האזנה לשיחות מוקלטות שהועתקו ממסד הנתונים של הספק על ידי ממונה מוקד 118 - אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות והועברו לאגף הביקורת הפנימית. מדובר על שיחות של מוקדנים ושל עובדים סוציאליים שהתקיימו במהלך החודשים מאי - אוקטובר 2020, להן ניתן דירוג לאיכות המענה המקצועי ולאיכות השירות.

בהתאם לסעיף 1.4.2 בהסכם – מערכת הקלטה אחסון ואחזור שיחות טלפון (VL).

1.4.1 הקלטה ואחסון של כל שיחות הטלפון שקבלו מענה אנושי במרכז השירות.

2.4.1 אחסון ויכולת אחזור השיחות לפחות לתקופה של 90 ימים.

3.4.1 המערכת תשמש ככלי להדרכה ולבקרת איכות המענה (QC) לספק, ואמצעים לבקרת איכות המענה, בקרה ובדיקת תלונות הפונים ולניתוח אירועים במצבי חירום ואירועים מיוחדים.

4.4.1 הספק יעביר למשרד לפי דרישה, כל קובץ שהוקלט במערכת וזאת בתוך 12 שעות מקבלת דרישת המשרד, הדרישה תעשה בכתב ובאישור המנהל. על הספק להעביר את הקובץ בפורמט מוסכם אשר יוגדר על ידי המשרד מראש.

יצוין כי:

א. כמות השיחות אשר הועברה לאגף הביקורת מצומצמת מאוד (כ-170 שיחות שהן כ-25% מהבקשה שהועברה על ידנו ומתוכנית הבדיקה).



אגף בכיר ביקורת פנימית

- ב. השיחות המוקלטות הועברו בעיכוב ניכר: בקשתנו לקבלת קבצי השיחות המוקלטות הועברה לממונה ביום 14.10.20 והקבצים הועברו אלינו ביום 24.12.20.
- הממונה הסבירה כי העתקת קבצי השיחות אורכת זמן רב וכי אין להם כ"א לביצוע הבקשה. הצעתנו לבצע את העתקת השיחות במוקד באופן עצמאי תוך ליווי איש מקצוע טכני סורבה בשל הימצאות השיחות המוקלטות בשילוב עם שיחות מוקלטות של מוקדים אחרים שמפעיל הספק. על כן, בחירת השיחות והעתקתן בוצעה בסופו של דבר על ידי הממונה עצמה באופן רנדומלי וחלקי ביחס לבקשתנו. הערותינו והמלצתנו לנושא זה בפרק 2 – "פיקוח ובקרה" לטיוטת הדוח, סעיף 2.4.1 (1) וכן סעיף 1(ג) להמלצות פרק זה.
- ג. בחלק מקבצי השיחות המוקלטות שהגיעו חסר המידע לגבי שעת ביצוע השיחות.
- ד. חלק מהשיחות שקיבלנו, שהועברו ממוקדן לעו"ס הינן קטועות, כך שחלק השיחה עם המוקדן נשמע, אך המשכה עם העו"ס לא, לכן לא הייתה אפשרות לבחון את רצף הטיפול בפנייה במלואו. חלק משיחות אלה לא ניתן היה לדרג.
- ה. אף שמתבצעת האזנה לשיחות מדגמיות לצרכי בקרה על ידי הממונה, לא מתבצע על ידה או על ידי גורם אחר באגף תיעוד לבקרה זו - לבדיקות עצמן, לממצאים ולהערות שעלו בהן, כך שלא מתקיים הליך סדור של איתור בעיות וחריגים, הפקת לקחים ושיפור השירות.
- בפרק זה מפורטים הממצאים כפי שעלו מהאזנה לשיחות המוקלטות שקיבלנו ודירגנו (פירוט השיחות שנכללו בבדיקה בנספח ח'), תוך התייחסות לאיכות המענה המקצועי וכן לאיכות השירות שניתן על ידי נציגי המוקד והעו"ס. הדירוג התבסס על נחלי הטיפול בשיחות כפי המופיע במכרז ובנהלים השונים שקיבלנו. הדירוג הסופי נקבע ביחס לאיכות המענה המקצועי ורמת השירות גם יחד.

6.2 סיכום הבדיקה

עובדות הביקורת האזינו ל-111 שיחות מוקלטות שבוצעו במוקד במהלך החודשים מאי –אוקטובר 2020..

בדיקתנו כללה האזנה ל-95 שיחות מוקלטות מתוכן 47 שיחות למוקדן ו-48 שיחות עם עו"ס, אותן דירגנו על פי שני פרמטרים - מקצועיות ושירותיות ולהלן התוצאות:

הגורם במוקד שהשיב לשיחות	נענו באופן תקין	נענו באופן חלקי	נענו באופן לא תקין	סה"כ שיחות
מוקדנים	32 (68%)	12 (26%)	3 (6%)	47



אגף בכיר ביקורת פנימית

סה"כ שיחות	נענו באופן לא תקין	נענו באופן תקין חלקית	נענו באופן תקין	הגורם במוקד שהשיב לשיחות	
				עו"ס במוקד	עו"ס כונן (לא במוקד)
36	5	7	24	עו"ס במוקד	עו"ס
12	2	4	6	עו"ס כונן (לא במוקד)	
48	7 (15%)	11 (23%)	30 (63%)	סה"כ לעו"ס שיחות	
95	10 (11%)	23 (24%)	62 (65%)	סה"כ	

סיכום:

מתוך 95 שיחות שנכללו בבדיקתנו, 62 (65%) נענו באופן תקין, 23 (24%) נענו באופן תקין חלקית ו- 10 (11%) נענו באופן לא תקין.

יצוין, כי בחלק מהשיחות בהן ניתן בסופו של דבר מידע נכון, דהיינו הופנו לגורם הרלבנטי עם פירוט מספרי הטלפון והימים ושעות המענה בהם, אופן המענה כפי המפורט להלן הוריד את הציון שנקבע עבורן. פירוט מלא של השיחות בנספח ח' - טבלת ריכוז שיחות.

תגובת הספק

ממצא זה חשוב מאוד ודורש התייחסות.

ראשית חשוב לציין כי כל השיחות במדגם נערכו בתקופת הקורונה החל בחודש מאי 20 ועד חודש אוקטובר 20 – תקופה בה הצוות לאחר תקופה ארוכה של עומס חריג ורמת שחיקה גבוהה.

אין בכך כדי להצדיק מענה לא תקין ולא איכותי בהיקפים משמעותיים.

הבעיה המרכזית ולמעשה היחידה המתגלית פה בכל חומרתה היא צורת המענה של העו"סית שרית. הופתענו מאוד מתוצאות אלו מאחר ושרית עו"סית ותיקה ומוערכת אצלנו ובקרב גורמי המקצוע במשרד.

למעט שרית, בכל יתר המענים נצפו 3 שיחות שהוגדרו כלא תקינות כאשר בחלק מהמקרים, ולאחר האזנה לשיחות אנו חולקים על הקביעה ויכולים להסביר את השגותינו.

לגבי שרית – המצב המוצג אינו תקין.

כדי למנוע הישנות מענים מסוג זה ולצמצם למינימום ננקטו הצעדים הבאים:

1. אנו בשלבי תגבור של צוות העו"סים תוך הפחתת העומס על שרית.



אגף בכיר ביקורת פנימית

2. אנו מבצעים Review של שיחות נוספות של העו"סיות כדי ללמוד טוב יותר על איכות המענה ממדגם מייצג יותר ורחב יותר.
3. עם השלמת הסקר הרחב יותר נגבש הנחיות ברורות והדרכה ייעודית לעו"סיות למתן מענה מקצועי והולם.
4. לגבי שרית – שרית הוזמנה לשיחת הבהרה ותיאום ציפיות אישית עם פולי שורץ סמנכ"ל המוקדים בבינת והתבקשה להתייחס לשיחות הבעייתיות תוך הפקת לקחים אישית ועצמאית.
5. אירועים אלו ומסקנותיה של שרית ושל הצוות המקצועי ישולבו כתחקירי אירוע בהדרכת העו"סיות.

6.3 ממצאי הביקורת

הליקויים שנמצאו באיכות המענה לשיחות: טיפול בפניות בניגוד לנהלים; אי הקפדה על שפה תקנית ורשמית; מיקום העו"ס בזמן קבלת השיחה; מענה לא הולם ולא ראוי מצד עו"ס לפונים, כמפורט להלן:

6.3.1 טיפול בפניות בניגוד לנהלים

מבדיקת יישום הנהלים לטיפול בפניות עלו הממצאים הבאים:

א. מענה לשיחות חירום

בהתאם לנוהל המוקד בנושא "שיחת חירום" -

"כל שיחה בנושא כל סוגי האלימות, התעללות, הזנחת חסרי ישע, איום ברצח, אובדנות, מצוקה נפשית תטופל כדלהלן:

- דיווח מידי למשטרה
- העברת השיחה באופן מידי אל העובדת הסוציאלית במוקד.
- המשך טיפול בהתאם (העברת דיווח לרווחה המקומית / למשטרה / הפנייה אל גורם טיפול מתאים)..."

נמצא כי חלק מהפניות בנושאי חירום (אלימות) הופנו על ידי נציגי המוקד להמשך שיחה עם עו"ס וחלקן לא, בניגוד לנוהל, לדוגמא: בשתי שיחות (ראה בנספח שיחות מספר 29,6), גורם שלישי דיווח על אלימות בין בני זוג, כאשר בשיחה אחת (6) הנציגה עונה לפונה שתפנה את האישה המוכה למוקד 106 שם תוכל לשוחח עם עו"ס ואילו בשיחה השנייה (29) הנציגה עונה לפונה שיפנה את האישה חזרה אליהם למוקד 118 שם תוכל לשוחח עם עו"ס. יצוין כי אי העברת שיחת חירום לעו"ס עלולה למנוע טיפול מיטבי בפונה ועומדת בניגוד למהות הסיוע אשר על המוקד לספק.



אגף בכיר ביקורת פנימית

תגובת הספק

עפ"י הנוהל עו"ס במוקד לא אמור לתת פתרון לטווח ארוך. כאשר מתקשר פונה בעל מסוגלות לפנות לבד לגורם מוסמך – משטרה, עו"ס במועצה, ואם הוא בעל נכונות לעשות זאת, אנו מפנים אותו לגורמים הרלוונטיים ישירות ואין שום צורך להפנות לעו"ס במוקד.

תפקיד העו"ס לתת מענה למצב רגשי של הפונה לאותו הרגע. במידה והפונה חסר מסוגלות – בוכה, נסער, מרוגש – הוא מופנה לעו"ס במוקד שתפקידו היחיד שיפור מסוגלות הפונה ושכנועו לפנות לגורם שייתן מענה לטווח הארוך. מכאן, במידה ופונה צד ג' – לא תהיה אף פעם הפניה לעו"ס במוקד, אלא הפניה לשיירות לגורם חיצוני מוסמך.

מאחר ובשיחות 6 ו-29 הנ"ל הפונה הוא צד ג', פעילות הנציג הייתה תקינה לחלוטין כשהפנה את הפונה לצד ג' ולא לעו"ס במוקד.

ב. העברת ו/או ניתוב שיחות לגורמים מחוץ למוקד

בהתאם להסכם ההתקשרות עם הספק סעיף ד.2. וכפי המובא בפתיח לפרק – **'תהליך הטיפול בפנייה'**:

"ד.2. מתן מענה לפונה במרכז או העברת הטיפול לגורם המטפל (במשרד או באמצעות גורמי חוץ):

ד.2.1 קו ראשון במרכז- נציגי שירות.

ד.2.2 קו שני במרכז- העובד הסוציאלי.

ד.2.1 העברה להמשך טיפול לגורמים מחוץ למרכז. "

וכן לפי סעיף ד.2.1 – **"סגירת הטיפול בפנייה"** –

"ד.2.1.2 – במקרים בהם הפנייה למרכז הייתה בנושאים של אלימות במשפחה או ילדים ונוער בסיכון והפנייה הועברה לגורם חיצוני, באחריות מנהל המרכז לוודא מול אותו גורם שאליו הועברה הפנייה כי נוצר הקשר ולתעד פעולה זו במערכת המידע, ורק לאחר מכן ניתן יהיה לסגור את הפנייה."

מדגימת הביקורת נמצא כי:

1) חלק מהשיחות בנושאים המפורטים (ראה בנספח שיחות 76, 78, 82, 90, 100), הן במענה של נציגים והן במענה של עו"ס אינן מועברות ע"י נציגי המוקד עצמם לגורמי הטיפול מחוץ למוקד בהם גורמים במשרד וכן מחוץ למשרד, אלא נמסר לפונה לפנות למשטרה ו/או למרכז לשלום המשפחה באזור מגוריו, בניגוד לסעיף ד.2.1. בהסכם.

2) בשיחה שנותבה בהתאם לנהלים, לא נמסר לפונה מספר הטלפון של הגורם אליו הוא מנותב, למקרה והשיחה תתנתק (ראה בנספח שיחה מספר 26).



אגף בכיר ביקורת פנימית

תגובת הספק

מצב זה אינו תקין בעיקרון. אנו נרענן את הנהלים כך שיהיה ברור לכל הנציגים הצורך למסור את מספר הטלפון של הגורם אליו השיחה מנותבת טרם העברת השיחה.

3) בחלק מהשיחות בהן נמסר לפונה מספר טלפון של הגורם אליו הוא אמור לפנות, לא ניתן הסבר ומידע אודות אותו גורם, לדוגמא - הפנייה לשי"ל, מבלי לפרט כי מדובר ב"שירות לאזרח", מהות הארגון והשירות הניתן על ידו (ראה בנספח שיחות מספר 1,91).

תגובת הספק

ההערה מקובלת. אנו נרענן את הנהלים כך שיהיה ברור לכל הנציגים הצורך להסביר לפונה מי הגורם אליו הוא פונה. באופן כללי, שוב, במקרים רבים ההסכם ההתקשרות שנוסח ב-2015 אינו רלוונטי ועקרונות ההתקשרות והטיפול הנכון השתנו עפ"י החלטת המשרד.

6.3.2 אי הקפדה על שפה תקנית ורשמית

במספר שיחות שנבדקו הנציגים לא הקפידו על עברית תקנית ועשו שימוש בשפה פשוטה (סלנג) ולא ייצוגית דיה למוקד הפועל מטעם משרד ממשלתי. דוגמאות: 1) שימוש כלפי הפונה בביטויים כמו "ממיי", "חמוד" (ראה בנספח שיחות מספר 59, 101).

תגובת הספק:

יש להקפיד על שפה תקנית ומכובדת. אנו לא חושבים ששימוש בשפה עממית היא נוהג במוקד אך לאור ממצאי הביקורת ביקשנו להעביר ריענון בנושא לכל עובדי המוקד וכן לשלב את הנושא בהדרכות נציגים עתידיות.

6.3.3 מיקום העו"ס בזמן קבלת השיחה

ע"פ ההסכם סעיף ה.7 – "היקף העסקת כוח האדם ואיוש המרכז":

"ה.7.א. – בכל שעות הפעילות יכלול המרכז שני נציגי שירות לפחות בשפות הנדרשות, אישה וגבר אשר אחד מהם ישמש כאחראי משמרת.

ה.7.ב. – בימים א'-ה' בין השעות 08:00 ל-20:00 ובימי ו' וערבי חג בין השעות 08:00 ל-16:00, המרכז יכלול צוות של 2 עובדים סוציאליים בקו השני. במידה ומנהל המרכז הוא עו"ס, יוכל הוא להיחשב כעו"ס השני במוקד. ביתר שעות הפעילות



אגף בכיר ביקורת פנימית

בימים א-ה' לאחר השעה 20:00, בימי ו' וערבי חג לאחר השעה 16:00 ובימי שבת וחג, יכלול צוות המרכז עובד סוציאלי אחד כונן זמין טלפונית.

בחלק מהשיחות העו"ס ענתה לפנייות כשהיא מחוץ למוקד למרות שעל פי המוגדר בהסכם בשעות אלו היא אמורה להימצא במוקד. התנהלות זו הינה בניגוד לדרישת ההסכם לעיל באשר להימצאות העו"ס (ראה בנספח שיחות 5, 37, 39).

תגובת הספק

נושא איוש המוקד מול הגדרות המכרז נדון בהרחבה במסמך זה. המצב המתואר אינו תקין ונובע בין היתר ממצוקת העו"סים בשוק מחד וממיעוט שיחות עו"ס שאינו מצדיק איוש מלא עפ"י הגדרות המכרז, מאידך. באם מספר שיחות העו"ס היה מגיע אפילו ל-50% מהגדרות המכרז (ולא ל-10%) הייתה הצדקה לאיוש התקנים והשעות לפי הגדרות המכרז.

הערת הביקורת

על האגף היה להידרש למציאות שהינה רחוקה מההערכות שניתנו במכרז ולהסדיר באופן רשמי את צרכי איוש התקנים בהתאם.

6.3.4 מענה לא הולם ולא ראוי מצד עו"ס לפונים

להלן דוגמאות:

- 1) בשיחות להן השיבה העו"ס מביתה (ראה סעיף 9), במהלך המענה לפונה העו"ס משוחחת במקביל עם בני משפחתה ואף משלבת אותם בטיפול בפנייה. בשיחות נשמעים ברקע קולות של בני משפחתה ונשמע כי השיחה מתבצעת בנוכחותם. באחת השיחות (37) העו"ס אף מבקשת סיוע של בעלה למציאת הרחוב המדובר ומציינת זאת בפני הפונה. בשיחה נוספת (39) אף שמדובר בשיחה בין מוקדנית לעו"ס השיחה מתבצעת לאזני בני משפחת העו"ס.
- 2) בשיחה לעיל (מס' 39) העו"ס מדברת עם הנציגה לפני שמעבירה אליה שיחה בנושא זיהוי גבר אלים תוך השמעת אמירות לא ראויות כגון: "אנחנו הזבל של כל דבר", "אולי נשלח אותה להבנת הנקרא, אולי קב"ן (דוברת נוספת שנמצאת ליד העו"ס בזמן השיחה)". אף שהפונה עצמה לא שומעת בשלב זה את השיחה, השיח בין הנציגה ועו"ס אינו ראוי ומעיד על הלך רוח שעשוי להשפיע גם על מהלך השיחה ועל ההתייחסות לפונה.
- 3) בשיחה נוספת (מס' 37) העו"ס מגיבה לפונה במילה "וואו" ביחס למענה של הפונה לגבי מספר הילדים (10) במשפחה עליה מדווחת.
- 4) בשיחות 5, 13, 37, 49 ו-75 עו"סיות מתבטאות באופן שלדעתנו אינו ראוי מצד נציג רשמי מטעם משרד ממשלתי. במהלך אחת מהשיחות משוחחת העו"ס עם הפונה באופן



אגף בכיר ביקורת פנימית

- "חברי" יתר על המידה ואף חושפת בפניה סיפורים אישיים שלה ואת דעותיה על המין הגברי והתמודדותו עם מכאובים, באופן שאינו ראוי. בנוסף העו"ס התבטאה באזני הפונה באופן ציני והעבירה באופן מרומז ביקורת על לשכות הרווחה במגזר הערבי ואופן טיפולם במקרי אלימות. יצוין כי הפונה נשמעה מובכת.
- (5) בשיחות 1, 10 ו-68 הנציג/העו"ס קוטעים את הפונה תוך כדי דיבורו או נשמעים קצרי רוח כלפיו.
- (6) בשיחות 9, 31 ו-33 העו"ס נשמעת עייפה/מנומנמת ולא מרוכזת בשיחה, דבר הפוגם באיכות המענה לפונה ועלול לעורר תחושת אי נוחות בפונים:
- בשיחה 9 כשהעו"ס לא אמורה להימצא במוקד (כוננית) הנציגה שמדברת אתה בטרם העברת שיחת הפונה אליה, אומרת לה "טוב אין ברירה את חייבת לקום".
 - בשיחה 31 כשהעו"ס אמורה להימצא במוקד, היא נשמעת רדומה ולא מרוכזת כלל בשיחה, לא מגיבה לחלק מהאמירות הקיצוניות של הפונה, עד כדי שהפונה עצמה הבחינה כי העו"ס נשמעת כמי שהתעוררה משנתה ושאל אותה האם היא בסדר.
 - בשיחה 33 כשהעו"ס אמורה להימצא במוקד, העו"ס עצמה אומרת לפונה (איש מקצוע) שכרגע התעוררה משינה ושהיא בלי משקפיים.

תגובת הספק

מענה לא תקין ולא הולם אינו מקובל לחלוטין. כאמור לעיל שרית נקראה לסדר והובהרו לה הציפיות בהקשר זה. כמו כן, הוחלט להעביר ריענון לכל נציגי המוקד לגבי מענה בשפה הולמת ותקינה כדי למנוע הישנות מקרים דומים בעתיד.

המלצות:

- א. בהתאם לסעיף 8 – "פיקוח המשרד" בהסכם עם הספק, על הממונה מטעם המשרד להיות מעורה ובקיאיה בכלל הפעילות המתבצעת במוקד, תוך ביצוע פיקוח שיטתי אחר כלל ההיבטים הקשורים להפעלת המוקד בהם:
- (1) האזנה לשיחות מדגמיות על בסיס קבוע, הכוללות שיחות עו"ס במוקד וככונן, שיחות נציגים, מגוון שעות מענה במהלך היממה וימי שבת, חג ועתות חירום. כמו כן יש להקפיד על הפקת ממצאים, תיעודם, העברת הערות בהתאם לספק ובקרה אחר תיקון הליקויים על ידי הספק. מומלץ שיופק על ידי הממונה דוח תקופתי על פעילות המוקד, ממצאי הבקורות השוטפות ובעיות או חריגים שעלו ואופן הטיפול בהם. דוח זה צריך להיות מוגש למנהלת האגף שהפעלת



אגף בכיר ביקורת פנימית

המוקד והבקרה עליו הינם תחת אחריותה. התנהלות זו תגביר את מעורבות גורמי המשרד הרלבנטיים בביקור השוטף על פעילות המוקד, זיהוי בעיות ושיפור תהליכי העבודה.

2) ביצוע בדיקות מדגמיות מעת לעת כפי שיקבע בעניין נוכחות כ"א במוקד ו/או כונן כפי הקבוע בחסכם, כולל היבטי המגדר ודוברי השפות כנדרש וכיוב'.

3) מאגר המידע ובכללו שיחות המוקד המוקלטות יתועדו וישמרו בנפרד ממידע ושיחות של מוקדים אחרים המופעלים על ידי הספק. יש לוודא אפשרות גישה מלאה ועצמאית לגורמי האגף והמשרד למאגר השיחות לצורכי בקרה ומעקב אחר הפעילות המבוצעת מטעמם.

4) על הממונה להפעיל סמכות על המוקד כך שכפיפות המוקד למשרד תקבל ביטוי בקבלת החלטות וביצוען כמו ביצוע בקרות, פיקוח וביקורות שיתבצעו בהתאם לחסכם ולא על פי קביעת גורמי המוקד.

- ב. יש לוודא שיקבע בנוסח המכרז העתידי כי במוקד תהיה אפשרות טכנית לניתוב/העברת השיחות לגורמים פנים משרדיים וחיצוניים, כפי שמצוין בחסכם ההתקשרות הנוכחי עם המפעיל. זאת במקביל לדרישה לספק לכל פונה ששיחתו מופנית לגורם חיצוני למוקד גם פרטי ההתקשרות עם הגורם אליו מפנים, למקרה שהשיחה שהועברה תתנתק.
- ג. יש לרכז כלל הנהלים וההנחיות למענה לפניות לכדי נוהל אחיד ולא להסתפק בהעברת הנחיות תקופתיות בטלפון, כפי שמבוצע כיום. על הנוהל לכלול את אופן המענה והטיפול במגוון הסוגיות העולות הן בשגרה והן בתקופת חירום (התמודדות עם נגיף הקורונה ותקופות חירום אחרות). בזמני חירום יש להוסיף לנוהל הנחיות ברורות וכתובות על פי הצרכים המשתנים.
- ד. יש להקפיד על העברת שיחות לעו"ס ולכל גורם סיוע/דיווח אחר מחוץ למוקד בהתאם למוגדר בנהלים.
- ה. יש להקפיד על הימצאות רשימת גורמים מקצועיים (אליהם מפנה המוקד) זמינה וברורה לכלל הנציגים והעו"סים במוקד ואצל הכוננים, תוך עדכונה מעת לעת, זאת על מנת שלא לעכב פונים על הקו יתר על המידה ולצורך הענקת שירות מיטבי ורמת שירות גבוהה. בכל מקרה יש להקפיד כי בזמן המתנת הפונה על הקו, על הנציג/עו"ס לשמור על רמה נאותה של השיחה ולא לפרט בפניו את הקושי במציאת המספר המבוקש.
- ו. יש לקיים ריענון נהלים לנציגים ולעו"ס מעת לעת כפי שיקבע, במסגרתו יחודדו נהלים חשובים, יעודכנו סוגיות ונהלים הרלוונטיים לתקופה, כגון תקופות סגר בשל נגיף הקורונה וכדומה. יש להקפיד על עדכון כלל הנהלים לנציגים חדשים במוקד. בנוסף מומלץ כי הממונה והנהלת המוקד יקיימו ישיבות ריענון תקופתיות במסגרתן ידונו בשיחות מורכבות בהן נתקלו ויקיימו סיעור מוחות בפתרונות שניתן היה לתת לפונה. בנוסף, הממונה תבחר שיחות לדוגמא של נציגים ועו"ס להקשבה משותפת לצורך למידה.
- ז. מומלץ לקיים ריענון בנושא שירות לקוחות בו יינתן דגש על מענה שירותי לקוחות ושימוש בשפה ייצוגית.



אגף בכיר ביקורת פנימית

- ח. במקרים בהם מתבצע ניתוב לגורם אחר, בין אם פנים משרדי ובין אם חיצוני, יש לתת לפונה גם מידע בסיסי אודות הגורם אליו הוא מנותב.
- ט. יש להגדיר בנהלים את אופן המענה של עו"ס כונן בזמן שמשיבה/ה לשיחות כשאיננה/ה במוקד. למשל, כאשר נמצאת בביתה, השיחה תתבצע בחדר נפרד ללא נוכחות בני משפחה לצידה והפונה יקבל את מלוא הפרטיות, ההקשבה ותשומת הלב הנדרשים. חשוב שהפונה יקבל תחושה כי הגיע למוקד המעניק סיוע והכוונה בצורה מקצועית ושירותית. בפיקוח הממונה יש לכלול בדיקות מדגמיות לעו"ס כונן בביתו ולוודא מענה ראוי.
- י. יש להידרש לסוגיית שינה של עו"ס תוך כדי משמרת הן במוקד והן ככונן מחוץ למוקד.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות

כחלק מבקרה מטהדקת ועוד טרם כניסת ספק חדש לאחר בחירתו, מבוצעות בימים אלו הפעולות הבאות:

1. הקשבות באמצעות אנשי מקצוע מטעם המשרד, שמטרתן משוב ליצירת שפה שירותית אחידה.
 2. חידוש מערך ההדרכה עבור עו"ס ונציגי שירות לצרכי טיוב מענה
 3. יצירת טופס משוב לאחר הקשבות המתעד בתוכו איכות מענה, ורמת ידע. טופס זה ימולא ע"י הממנה- [REDACTED] אחת לחודש בהתאם להקשבה פסיבית להקלטות והקשבה אקטיבית בצמוד לנציג.
- במכרז החדש קיים פרק המגדיר את מערך ההדרכות לנציגים ולעוסים, מבחני ידע, מבחני איכות ושירות, הקשבות על ידי הממונה על המוקד ועל ידי לקוחות סמויים ועוד.

לסיכום, התרשמותנו מכלל הממצאים הינה כי הפעלת המוקד אינה מנוהלת ומבוקרת זיה על ידי האגף תוך שלא מתבצעות בקורות שוטפות סדורות מתבקשות, המפעיל פועל באופן עצמאי ולעיתים לעומתי מול גורמי המשרד ועל פניו אינו רואה בגורמי האגף/המשרד שעובדים מולו סמכות מספקת.

לאור האמור, נדרשת מעורבות משמעותית יותר של גורמי המשרד - הממונה ומנהלת האגף על ההפעלה והבקרה השוטפת על המוקד לצורך התנהלות מיטבית של שירות זה.

עיקרי תגובת אגף בכיר קשרי חוץ ודוברות

לסיכום, הסכם ההתקשרות עם הספק בינת סמך אמור להסתיים בסוף שנת 2021. בשנה האחרונה אנו שוקדים על כתיבת מכרז חדש להפעלת מוקד 118, במסגרת תהליך הכתיבה ערכנו מיפוי של המצב הקיים ובדיקת מוקדים ממשלתיים שונים, ועדות היגוי עם כלל הגורמים המקצועיים מהאגפים והמנהלים במשרד, פגישות עם ראשי המנהלים בכדי לדייק את פעילות המוקד ולטייב את השירות, ערכנו ניתוח נתוני שיחות, סקירת מערכות טכנולוגיות, כתיבת תהליכי עבודה ונוהל פיקוח



אגף בכיר ביקורת פנימית

ובקרה, ערכנו מספר סימולציות של אומדנים ועלויות בכדי להגיע לשיטת התמחור הטובה ביותר להפעלת המוקד.
דוח הביקורת מאפשר בדיקת המכרז עוד טרם פרסומו, מבחינת כלל הערות הביקורת למול המכרז החדש, עולה כי כל הנקודות טופלו במסגרת הדרישות.
המכרז החדש מאפשר הרחבת המענים לציבור הרחב, טיוב השירות הניתן למטופלי המשרד, קשר הדוק יותר עם הספק הן באמצעות שגרות עבודה והן באמצעות דוחות היסטוריית דוחות זמן אמת. שגרות עבודה עבור הספק יחד עם נוהל בקרת ספק וביצוע פעולות כגון לקוח סמוי, הקשבות וניתוח נתונים, כל זאת, על מנת להעלות את רמת השרות הניתנת לפונים וכמו כן בקרה טובה והדוקה יותר של הספק.



נספחים א – ז'

נספח א' – בקורות חסרות של המשרד הנחוצות להבטחת פעילות תקינה של המוקד

1. בחירת פעילות הספק, עמידה בזמני המענה כפי שנקבעו במכרז, ניתוח חריגים והבנת נסיבות לאירועים חריגים – במסגרת הבקרה יש לקבוע מראש את מדדי רמת השירות הרצויים ולבחון את פעילות הספק על סמך הנתונים המופקים מהמערכת התפעולית¹⁸ של הספק ביחס למדדים אלו, לרבות:
 - א. כמות שיחות נכנסות מול כמות שיחות ננטשות וכמות שיחות נענות;
 - ב. הצגת זמן המתנה למענה, כולל פילוח שיחות נענות לפי משך זמן המתנה למענה וניתוח תוצאות;
 - ג. הצגת משך זמן עד לנטישת השיחה, כולל כמויות שיחות שננטשו בכל פרק זמן וניתוח תוצאות;
 - ד. הצגת משך זמן שיחה (נכנסת/ יוצאת), כולל פילוח שיחות נענות לפי אורך שיחה וניתוח תוצאות;
2. בדיקת איכות ושלימות תיעוד הפניות, לרבות הקלטת השיחות – במסגרת הבקרה יש לבדוק כי:
 - א. בדיקת התאמה בין כמות השיחות (טלפון, סמס, צ'אט) שנענו/הוצאו לבין כמות השיחות שתועדו וניתוח חריגים;
 - ב. כל שיחה שתועדה ניתנת לזיהוי ע"י רישום מספר מזהה של השיחה מהמערכת הטלפוניה וניתוח חריגים;
 - ג. ביצוע בדיקה מדגמית של איכות התיעוד של תוכן השיחה מול הקלטת השיחה וניתוח חריגים;
 - ד. בדיקת הקלטות של שיחות, לרבות בדיקה כי הקלטות של כל השיחות נשמרו, שלימות ההקלטה (ההקלטה לא קטועה באמצע השיחה).
3. בדיקת חשבונות חודשיים המוגשים ע"י הספק – במסגרת הבדיקה יש לבצע:
 - א. התאמת הכמויות המדווחות לדוחות תפעוליים של הספק;
 - ב. בדיקת חלוקה של השיחות לפי סוגים המוגדרים בהסכם;
 - ג. בדיקת התאמה של התעריפים בחשבון לתעריפים לפי הסכם ולתעריפים המוגדרים במערכת המרכב"ה.

נציין, כי רשימת הבקורות הנ"ל לא סופית ואפשר להוסיף ולהרחיב את הבקורות בהתאם לצרכים של האגף.

¹⁸ מערכת הטלפוניה



אגף בכיר ביקורת פנימית

נספח ב' – פירוט דוחות המופקים מהמערכות הממוחשבות של הספק

מס"ד	דוח	פירוט	מבנה הדוח
1	דוח מנהלים	הדוח מציג פעילות ברמת סיכום יומי	כמות שיחות נכנסות, כמות שיחות נענות, כמות ננטשות, זמן המתנה ממוצע, פילוח שיחות נענות לפי זמן המתנה, פילוח שיחות שננטשו לפי זמן המתנה עד הנטישה, אורך שיחה נכנסת ממוצע, נוכחות נציגים
2	סיכום יומי סקיל – call center	הדוח מציג פעילות ברמת סיכום יומי	שדות זהים ל"דוח מנהלים". בנוסף – כמות שיחות נכנסות ל-IVR, זמן המתנה מקסימלי למענה, זמן המתנה מקסימלי לנטישה, אורך שיחה ממוצע, כמות שיחות נענות במשך העולה על 10 שניות, זמן שיחה מצטבר, כמות שיחות יוצאות, כמות שיחות יוצאות שמשך השיחה עולה על 10 שניות, זמן שיחה יוצאת ממוצע, זמן שיחה מצטבר (יוצאת), זמן שיחה מצטבר (נכנס+יוצא), מספר שיחות לשעה
3	סיכום שעות – call center	הדוח מציג פעילות ברמת סיכום שעות	מבנה הדוח זהה לדוח "סיכום יומי סקיל – call center"
4	התפלגות ימי שבוע	הדוח מציג מספר שיחות נכנסות לפי יום בשבוע	-
5	התפלגות שעות	הדוח מציג מספר שיחות נכנסות לפי שעת פעילות	-
6	Call back	הדוח מציג מספר פניות לחזרה ומספר פניות שטופלו ברמה יומית	-
7	פילוח יומי – לפי ערוצי התקשרות	הדוח מציג פירוט יומי של פניות שהתקבלו במערכת הטלפונית, SMS, צ'אט	-
8	דוח נכנסות	הדוח מציג רשימה של שיחות נכנסות	מספר סידורי, זיהוי מספר, תאריך, שעת כניסה למערכת ה-IVR, שמן המתנה למענה, שעת מנה נציג, שעת ניתוק שיחה, משך שיחה, נציג
9	דוח יוצאות	הדוח מציג רשימה של שיחות יוצאות	מספר סידורי, תאריך, שעה, קוד נציג, מספר מחויג, משך שיחה
10	דוח פניות ממערכת התיעוד	הדוח מציג רשימת פניות שתועדו	קוד פניה, מזהה שיחה, תאריך, שעה, נציג, סוג פניה, סיווג פניה, סוג טיפול, פרופיל פונה, קטגוריה, נושא, תת נושא, סטאטוס, הקשר פניה, סיווג שירות, פרטים אישיים של הפונה, שפה, סטטוס פניה



אגף בכיר ביקורת פנימית

נספח ג' – דוגמאות לרשומות כפולות בדוח ממערכת ה-CRM לחודש 4/2020

מס׳	קוד פניה	מוזהה שיחה	תאריך	שעה	עדכון אחרון	נציג
1	475479	18130435	01-04-20	2:01:11 AM	01-04-20	lital (ליטל)
	475479	18130435	01-04-20	2:01:11	01-04-20	lital (ליטל)
2	475494	18130591	01-04-20	8:08:53 AM	01-04-20	gili (גילי)
	475494	18130591	01-04-20	8:08:53	01-04-20	gili (גילי)
3	475497	18130616	01-04-20	8:12:17 AM	01-04-20	shlomig (שלומי)
	475497	18130616	01-04-20	8:12:17	01-04-20	shlomig (שלומי)
4	475504	18130661	01-04-20	8:25:55 AM	01-04-20	orit (אורית כרמי)
	475504	18130661	01-04-20	8:25:55	01-04-20	orit (אורית כרמי)
5	475509	18130699	01-04-20	8:31:48 AM	01-04-20	naama (נעמה)
	475509	18130699	01-04-20	8:31:48	01-04-20	naama (נעמה)
6	475512	18130763	01-04-20	8:37:38 AM	01-04-20	asafg (אסף גוילי)
	475512	18130763	01-04-20	8:37:38	01-04-20	asafg (אסף גוילי)
7	475526		01-04-20	8:54:48 AM	01-04-20	naama (נעמה)
	475526		01-04-20	8:54:48	01-04-20	naama (נעמה)
8	475550	18131198	01-04-20	9:17:47 AM	01-04-20	lee (לי עסל חייקוב)
	475550	18131198	01-04-20	9:17:47	01-04-20	lee (לי עסל חייקוב)
9	475575		01-04-20	9:36:51 AM	01-04-20	einav (עינב)
	475575		01-04-20	9:36:51	01-04-20	einav (עינב)
10	475590	18131846	01-04-20	9:45:05 AM	01-04-20	lioz (ליעוז כהן)
	475590	18131846	01-04-20	9:45:05	01-04-20	lioz (ליעוז כהן)
11	475591	18131698	01-04-20	9:46:06 AM	01-04-20	marinaz (מרינה זרנקין)
	475591	18131698	01-04-20	9:46:06	01-04-20	marinaz (מרינה זרנקין)
12	475604	18132097	01-04-20	10:03:16 AM	01-04-20	ADAL (עד)
	475604	18132097	01-04-20	10:03:16	01-04-20	ADAL (עד)
13	475648	18132622	01-04-20	10:34:42 AM	01-04-20	danielm (דניאל מלאך)
	475648	18132622	01-04-20	10:34:42	01-04-20	danielm (דניאל מלאך)



אגף בכיר ביקורת פנימית

נספח ד' – פירוט רשומות כפולות בדוח ממערכת ה-IVR - שיחות יוצאות, לחודש 12/2019

מס'יד	CALL ID	תאריך	שעה	קוד נציג	משך שיחה
1	17294069	03/12/2019	13:50:19	691	43
	17294069	03/12/2019	13:50:19	691	43
2	17294140	03/12/2019	13:54:52	691	31
	17294140	03/12/2019	13:54:52	691	31
3	17294189	03/12/2019	13:57:03	691	110
	17294189	03/12/2019	13:57:03	691	110
4	17294240	03/12/2019	13:59:32	691	27
	17294240	03/12/2019	13:59:32	691	27
5	17294306	03/12/2019	14:03:55	691	16
	17294306	03/12/2019	14:03:55	691	16
6	17294321	03/12/2019	14:05:15	691	151
	17294321	03/12/2019	14:05:15	691	151
7	17294449	03/12/2019	14:12:42	691	27
	17294449	03/12/2019	14:12:42	691	27



אגף בכיר ביקורת פנימית

נספח ה' - מנגנון תשלום התמורה ותעריפים

1. שיחות טלפון

תעריף מופחת ש"ח לפניה ללא מע"מ	מנגנון תשלום	תעריף ש"ח לפניה ללא מע"מ	הגדרה	סוג	שירות
7.51	החל מהפניה הטלפונית ה- 600,001 או לחלופין בשנת ההתקשרות השלישית - לפי המאוחר מביניהם - בקיזוז 5% מהמחיר	7.90	פניה קצרה המטופלת בקו הראשון במוקד, לרבות פניות לצורך מסירת מידע כללי לפונה בנושאי רווחה, פניות סרק, מטרידנים וכד'	A	מענה אנושי כולל תיעוד
27.22		28.65	מענה לפניה בקו ראשון והעברת הפניה להמשך טיפול בקו השני ע"י עו"ס	B	מענה אנושי כולל תיעוד
40.83		42.98		B מעל 600 שניות	מענה אנושי לא כולל תיעוד
40.83		42.98			שיחת חוץ יזומה
9.50		10.00	מענה לפניה בקו הראשון והעברת הפונה להמשך טיפול בפניה לגורמים מחוץ למוקד במועדי ושעות הפעילות	C	מענה אנושי כולל תיעוד
-	עד 300,000 פניות טלפוניות מכל סוג	1.2			החזר בגין השקעה

2. CHAT /SMS :

תעריף מופחת ש"ח לפניה ללא מע"מ	מנגנון תשלום	תעריף ש"ח לפניה ללא מע"מ	הגדרה	שירות
3.33	החל מהפניה ה- 40,001 או לחלופין בשנת ההתקשרות השלישית - לפי המאוחר מביניהם - בקיזוז 5% מהמחיר	3.5		מענה אנושי כולל תיעוד לפניה באמצעות SMS
5.89		6.2		מענה אנושי כולל תיעוד לפניה באמצעות CHAT



אגף בכיר ביקורת פנימית

נספח ו' – השלכה כספית – הסבר לחישוב

להלן יפורטו שלבי החישוב:

שלב א' – קביעת כמות פניות לחיוב

סה"כ שיחות נכנסות ושיחות יוצאות בהתאם לדוחות פירוט ממערכת הטלפוניה בניכוי שיחות שארכו פחות מ-10 שניות, שיחות שהמתינו למענה יותר מ-180 שניות, שיחות CHAT, שיחות CALLBACK, שיחות שבוצעו עובדים סוציאליים בכוננות.

הערות	4/2020	12/2019	סה"כ פניות לחיוב:
	20,122	11,036	סה"כ שיחות נכנסות - ערכים ייחודיים בלבד (ללא תנועות כפולות)
	<u>2,832</u>	<u>733</u>	סה"כ שיחות יוצאות - ערכים ייחודיים בלבד (ללא תנועות כפולות)
	22,954	11,769	סה"כ שיחות נכנסות ויוצאות בהתאם לדוח פירוט ממערכת הטלפוניה
			בניכוי -
	3,509	2,148	שיחות נכנסות שארכו פחות מ-10 שניות או המתינו למענה מעל 180 שניות
	<u>216</u>	<u>107</u>	שיחות יוצאות שארכו פחות מ-10 שניות
מתוך דוח מערכת התייעוד, בהתאם לתוכן התייעוד	19,229	9,514	סה"כ שיחות נכנסות ויוצאות לחיוב
לא התקבל פירוט	259	204	סה"כ שיחות שבוצעו ע"י עו"ס כונן (לא מהמוקד)
		1,936	סה"כ CHAT
	29	-	סה"כ SMS
לא התקבל פירוט	<u>2,084</u>	<u>1,369</u>	סה"כ callback
	21,601	13,023	סה"כ פניות לחיוב:

שלב ב' – חלוקת שיחות לפי סוגים : SMS, CHAT, C, +B, B, A

החלוקה בוצעה בהתאם לסיווג פניות במערכת התייעוד.

4/2020	12/2019	חלוקת השיחות לפי סוגים:
-	1,936	סה"כ CHAT
29	-	סה"כ SMS



אגף בכיר ביקורת פנימית

		סוג B :
848	456	סה"כ שיחות עו"ס שתועדו במערכת התיעוד
		<u>בניכוי-</u>
		פניות עו"ס שתועדו ונוטרלו מהחויב מחשש כפל דיווח, כגון פניות שתועדו עם מספר שיחה מזהה שלא מטווח שיחות לפי פירוט במערכת הטלפוניה, תיעוד קבלת/שליחת דיווח/ פניות שתועדו פעמיים, ניסיונות התקשרות, סמס
<u>346</u>	<u>87</u>	סה"כ שיחות עו"ס לחיוב
502	369	<u>חלוקה לפי אורך שיחה :</u>
431	313	סה"כ מענה אנושי סוג B
71	56	סה"כ מענה אנושי סוג B +B
		סוג C :
2,727	4,373	סה"כ פניות שתועדו תחת סטאטוס נסגר- "הועבר לשי"ל
2,019	9	סה"כ פניות שתועדו תחת סטאטוס נסגר- "נסגר- הועבר לגורם חיצוני"
<u>138</u>	=	סה"כ פניות שתועדו תחת סטאטוס נסגר- "הועבר לשי"ל ולגורם ממשלתי"
4,884	4,382	סה"כ פניות שהועברו לגורם חיצוני בהתאם למערכת התיעוד
		<u>בניכוי-</u>
410	14	שיחות שארכו פחות מ-10 שניות או המתינו למענה מעל 180 שניות
190	288	שיחות עם מספר מזהה שלא מטווח שיחות לפי פירוט במערכת הטלפוניה
517	-	רשומות כפולות
<u>104</u>	=	פניות ללא מספר מזהה של שיחה
3,663	4,080	סה"כ מענה אנושי סוג C
17,407	6,638	סה"כ מענה אנושי סוג A - PN



אגף בכיר ביקורת פנימית

נספח ז' – התפלגות פניות שטופלו ע"י נציגי שירות לפי שעות פעילות

שישי - שבת				ימים א-ה				זרישת מכרז	שעת פעילות
4/2020		12/2019		4/2020		12/2019			
חירום		רגיל		חירום		רגיל			
ממוצע יומי	כמות פניות	ממוצע יומי	כמות פניות	ממוצע יומי	כמות פניות	ממוצע יומי	כמות פניות		
2.75	22	1.25	10	3.14	69	2.17	50	לפחות 2 נציגים	00:00-00:59
3.13	25	1.00	8	1.91	42	1.22	28	לפחות 2 נציגים	01:00-01:59
1.63	13	0.50	4	1.77	39	0.70	16	לפחות 2 נציגים	02:00-02:59
1.75	14	1.25	10	1.45	32	0.74	17	לפחות 2 נציגים	03:00-03:59
0.63	5	0.75	6	0.50	11	0.30	7	לפחות 2 נציגים	04:00-04:59
0.38	3	0.25	2	0.86	19	0.48	11	לפחות 2 נציגים	05:00-05:59
0.75	6	0.75	6	1.45	32	1.09	25	לפחות 2 נציגים	06:00-06:59
4.13	33	3.00	24	5.18	114	5.65	130	לפחות 2 נציגים	07:00-07:59
16.00	128	2.38	19	46.55	1024	28.22	649	לפחות 2 נציגים	08:00-08:59
31.00	248	5.75	46	85.95	1891	54.22	1,247	לפחות 2 נציגים	09:00-09:59
34.75	278	2.88	23	106.27	2338	61.70	1,419	לפחות 2 נציגים	10:00-10:59
37.13	297	4.75	38	112.77	2481	62.13	1,429	לפחות 2 נציגים	11:00-11:59
26.25	210	3.63	29	109.32	2,405	58.00	1,334	לפחות 2 נציגים	12:00-12:59
22.13	177	2.88	23	91.77	2,019	47.65	1,096	לפחות 2 נציגים	13:00-13:59
15.38	123	3.75	30	89.41	1,967	48.09	1,106	לפחות 2 נציגים	14:00-14:59



אגף בכיר ביקורת פנימית

שישי - שבת				ימים א-ה				זרישת מכרז	שעת פעילות
4/2020		12/2019		4/2020		12/2019			
חירום		רגיל		חירום		רגיל			
ממוצע יומי	כמות פניות	ממוצע יומי	כמות פניות	ממוצע יומי	כמות פניות	ממוצע יומי	כמות פניות		
10.00	80	3.25	26	82.64	1,818	37.61	865	לפחות 2 נציגים	15:00-15:59
9.63	77	3.50	28	54.95	1,209	26.35	606	לפחות 2 נציגים	16:00-16:59
7.38	59	1.63	13	40.36	888	17.74	408	לפחות 2 נציגים	17:00-17:59
7.00	56	2.50	20	39.55	870	10.74	247	לפחות 2 נציגים	18:00-18:59
5.88	47	1.63	13	24.59	541	8.70	200	לפחות 2 נציגים	19:00-19:59
8.50	68	1.88	15	19.41	427	5.65	130	לפחות 2 נציגים	20:00-20:59
10.50	84	2.88	23	13.32	293	4.70	108	לפחות 2 נציגים	21:00-21:59
5.50	44	2.13	17	7.73	170	2.48	57	לפחות 2 נציגים	22:00-22:59
2.13	17	2.00	16	6.05	133	2.61	60	לפחות 2 נציגים	23:00-23:59
264	2,114	56	449	947	20,832	489	11,245	סה"כ	