

## ניהול הקשר עם התושב באמצעות מערכות CRM

### המוקד העירוני כבסיס לפיתוח תפיסת שרות חדשה ברשות המקומית

מאת: עמית בר-און, CIO, CSA (1)

המוקד העירוני / מקומי / אזורי ברשות המקומית הינו שרות בסיסי שמרבית הרשויות המקומיות במדינה מפעילות לצורך אספקת מענה הולם לתושביהן. האם מוקד זה הוא התשובה האולטימטיבית? האם הוא מספק את המענה האפקטיבי לתושבים ולרשות המקומית? האם הוא מושתת על הטכנולוגיות המתאימות? האם הוא מלווה ומבוקר בנהלי עבודה הולמים?

**CRM - Customer Relationship Management** הינה תפיסת מערכתית לניהול הקשר בין הארגון ללקוחותיו. מרבית החברות המספקות שרות לקהל לקוחות נרחב מפעילות מערכות CRM המנהלות ומתעדות את כל ניהול קשרי הלקוחות. תפיסת השרות המלווה הפעלת מערכת כזאת מבוססת בדרך כלל על **One Point off Contact**. הלקוח מתקשר או מגיע למרכז שרות אחד המטפל בכל פניותיו ומנתב אותן לפונקציה המתאימה בחברה כמו גם מקבל התייחסות מהפונקציה המתאימה ומעביר אותה באופן מקצועי ללקוח. כל זאת על מנת לשמר את הלקוחות ולהעמיק את הפעילות איתם באופן המוביל לשיפור תוצאותיו העסקיות של הארגון. העקרונות המנחים את התפיסה הם מרכזיות הלקוח וההבדלים בין הלקוחות. התפיסה משלבת בין פעולות לרכישת לקוחות, שימור לקוחות ופיתוח לקוחות תוך הסתכלות על הערך הנוצר לארגון בתהליכים אלו. כמובן שהפעלת תפיסה כזאת מלווה בהפעלת מערכת תוכנה, חומרה ותקשורת מתאימה כך שלקוח המגיע, לדוגמא, למרכז שרות של חברה סולרית, איש השרות שמטפל בו יכול להיכנס מיידית למערכת ולצפות בפרטי ההתקשרות איתו, ההיסטוריה של פניותיו והטיפול בהן, ואף המלצות איך לפתח שיחה מתאימה עם הלקוח.

ברשויות המקומיות המצב, כמובן, שונה מעט. ראשית, הפנמת התפיסה שהתושב הינו לקוח שיש לפתח את הקשרים איתו ולהביאו לשביעות רצון הינה שינוי אתגרי. אמנם, הרשות המקומית הינה ארגון שמספק שרותים מוניציפאליים והלקוח משלם ארנונה, אגרות ועוד תשלומים. אך נהוג לחשוב שהתושבים לא מחליפים כל כך מהר את "חברת הניהול" שמספקת להם שרותים או שתושבים לא יעתיקו את מקום מגוריהם לרשות מקומית אחרת. תפיסה השרות לתושב מתקדמת יותר ברשויות המקומיות מבוססת על ההנחה שתושבים יבחרו בראש רשות שידע לדאוג לכך שתושביו יקבלו שרות איכותי יותר מהרשות המקומית, לרבות שרותי חינוך, איכות סביבה, פיתוח סביבתי, תחזוקה, נקיון, גינון, תרבות, ספורט ועוד. ידוע כי תושבים ועסקים מבצעים רילוקשיין בהתאם לשיקולים כאלה ואחרים הקשורים לאיכות השרות שמספקת הרשות המקומית.

ברבות מהרשויות המקומיות, גדולות כקטנות, מופעל מוקד עירוני. במוקד זה מופעלת בדרך כלל מערכת תוכנה לרישום הפניות ומעקב אחר הטיפול בהן. מרבית המוקדים מטפלים בנושאים תפעוליים וביטחוניים בעוד הנושאים האדמיניסטרטיביים הרגילים מופעלים על ידי מחלקות הרשות המקומית השונות כדוגמת חינוך, הנדסה, גביה, מים וכד. זאת בניגוד לחברות הסלולר לדוגמא שם איש קשר אחד מטפל במכלול הקשרים עם הלקוח. נקודת קשר אחת עדיפה בדרך כלל על הלקוח: הוא אמור לקבל שרות במקום אחד, מבלי להיות "מטורטר" מפקיד לפקיד ממשרד למשרד בהתאמה לשעות קבלה בלתי אחידות, הלוך ושוב למילוי טפסים שונים וכד'. אך אימוץ תפיסת ניהול קשרי הלקוחות באופן רוחבי מחייבת שינוי אירגוני בסיסי ברשויות, איבוד מרכזי כח ושינוי רוחבי שמעטות אם בכלל הרשויות שיכולות לעמוד בשינוי נדרש זה. שיטת העסקת העובדים במרבית הרשויות המקומיות המתבססת על קביעות והסכמים קיבוציים בסגנון ממשלתי, אינה "דוחפת" לשינויים ומקשה מאוד על הובלת שינוי בתחומים אלה.

בשנים האחרונות חלו מספר תמורות שדחפו להתקדמות ושינויים. רשויות רבות בתמיכת הממשלה ובלעדיה הקימו מרכז שליטה ובקרה (שו"ב) ישובי. מרכזי שו"ב אלה כוללים ריכוז ותיעוד מידע המגיע ממצלמות הפרוסות ברחבי העיר. מרכזים אלה מקושרים אף למערכות GIS המאפשרות לצפות במפה ממוחשבת של הישוב, מוסדות, אתרים, רחובות, תשתיות ועוד.

תפקוד הרשויות בזמני חרום כמו גם בזמני רגיעה מחייב למעשה הקמת מרכז שליטה ובקרה. ברשויות הגדולות והבינוניות קיים מרכז כזה שצמח לעיתים ממרכז בקרת הרמזורים והתנועה. ברשויות הבינוניות והקטנות הוקמו בשנים האחרונות מרכזים כאלה אשר סייעו רבות לתפקד בזמני חרום.

ערוצי המידע בין הרשות המקומית לתושב צריכים להיות מושתתים על מגוון תשתיות מידע ולהיות ערוכות לספק את המידע בכל שעות היממה, מכל מקום ומכל אביזר קצה. אתר אינטרנט דינמי, דף עדכני בפייסבוק, וציוצים בטוויטר ביחד עם מקומון, מרכז מידע ומערכות שליטה ובקרה יספקו מענה הולם לניהול קשר איכותי עם התושב. עם השקת ה Ipad על ידי חברת Apple הצפויה לסוף חודש מרץ ש.ז. צפויה אף הגדלת הביקוש למידע מקומי זמין מכל מקום ובכל זמן.

לניהול מרכז מידע ובקרה מקומי יכולה לסייע רבות מערכות מידע מקומיות משולבות פלטפורמת Business Process Management - BPM. פלטפורמה זאת משמשת להגדרה, תפעול ובקרה של תהליכים עסקיים פנימיים בארגון. הפלטפורמה מנהלת את ההפעלה של התהליך כולו, כולל הלוגיקה של המעבר בין הפעילויות השונות. היכולת של BPM להגדיר, להרכיב, לעדכן ולהריץ תהליכים עסקיים על בסיס "אבני לגו" של שירותים ופעולות אנושיות, מאפשרת התאמה של התהליך העסקי לדרישות עסקיות משתנות. מתבקשת פלטפורמה כזאת כאשר אנו מעבירים למעשה את האחריות לניהול תהליך רישוי העסק או רישוי הבניה מהתושב לאירגון פנימה. לדוגמא אם בתהליך המקובל כאשר תושב פונה לרשות המקומית לקבל רישיון כלשהוא לעיתים מנחה אותו עובד הרשות המקומית "עליך להביא אישורים 1. 2. 3. וכד' ולקבל חתימות

מפונקציות כאלה ואחרות ברשות המקומית ומחוצה לה" בגישת השרות המשופרת הרשות המקומית מנהלת את התהליך עבור התושב וחוסכת ממנו את הטירחה אך לוקחת על עצמה אחריות בניהול ובקרת התהליך.