

**הגדלת היענות הציבור
לצורך העלאת שיעורי הגבייה בתאגידי המיס והביוב**

**סיכום ניסויים בכלכלה התנהגותית
שנערכו בחברת הגיחון ובמי אשקלון**

הקדמה

"הייעוד העיקרי של משק המים בישראל הוא להבטיח אספקת מים ומתן שירותי ביוב לצרכנים השונים לפי אמות מידה מאושרות באיכות, כמות ואמינות נאותים וביעילות כלכלית, לטפל בשפכים ולנצל הקולחים תוך הגדלת הרווחה בת הקיימא של כלל צרכני המים" (מתוך תכנית האב למשק המים)

תנאי הכרחי להשגת ייעוד זה הוא גביית התקבולים בגין המים, וזאת על מנת להבטיח את המקורות הכלכליים למימון כל הפעילות הנדרשת ע"י ספקי המים ומספקי שירותי הביוב.

במהלך השנים האחרונות התנהל דיון ציבורי ופוליטי רחב היקף באשר לנושא גביית התשלומים בעבור המים, ואמצעי הגבייה הראויים לתחום זה. בשנת 2014 קבעה רשות המים כללים המטילים סייגים על השימוש בכלי של ניתוקי המים לצורך גביית חובות. במסגרת בחינת הנושא, נבחנו אמצעים נוספים להגדלת היענות הציבור לתשלום חשבונות המים. כחלק ממהלך זה, יזמה רשות המים התקשרות עם אנשי אקדמיה לביצוע ניסוי בתחום הכלכלה ההתנהגותית, ובחינת השפעת השימוש באמצעים מתחום זה להגדלת אחוזי הגבייה.

הניסוי נערך ע"י פרופ' דורון קליגר וד"ר טיראן רוטמן במהלך מספר חודשים בשנים 2015-2016 בשני תאגידי מים וביוב: בחברת הגיחון בתחום העיר ירושלים ובתאגיד מי אשקלון בתחום העיר נתיבות.

תוצאות הניסוי מראות כי יש משקל לשימוש בכלים אלה על תוצאות מהלכי החיוב והגבייה.

במסמך זה ריכזנו את תמצית הרקע, הניסויים שבוצעו ותוצאותיהם, ובכלל זה התייחסותם של שני התאגידים בהם בוצע הניסוי למהלכו, לתשומות הנדרשות במהלך ולתוצאותיו.

אנו ממליצים לכלל ספקי המים, ולמנהלי תאגידי המים והביוב בפרט, לקרוא את המסמך, ולאמץ, כל אחד בתחומו, את התובנות המתאימות למצב הייחודי שלו.

צוות היגוי רשות המים לעבודה:

תמי שור - סמנכ"לית בכירה (אסדרה)

שרון נוסבוים – מנהלת אגף אי (פניות הציבור, פיקוח, אכיפה ומידע)

אורלי תמרי – מנהלת תחום (תיאום ובקרה)

הילה גיל – מנהלת אגף התפלה

עו"ד תהל ברנדס – סגנית היועצת המשפטית

אילן שמרת – יועץ לרשות המים

כלכלה התנהגותית ככלי סיוע בהגדלת היענות הציבור לתשלום חשבונות המים

מאת פרופ' דורון קליגר ודר' טיראן רוטמן

כלכלה התנהגותית היא מסגרת מחשבתית חדשה יחסית המבוססת על שילוב בין כלכלה ופסיכולוגיה. בעוד הפסיכולוגיה מעניקה למחקר את הבנת ההתנהגות שלנו כבני אדם, הכלכלה מאפשרת לבחון את ההתנהגות במסגרת של מודל ולהפיק מסקנות אופרטיביות בנוגע לסוגיות הנחקרות. כדוגמה, בוצעו מחקרים והוסקו מסקנות בסוגיות כגון דרכים בהן ניתן להניע אזרחים לתרום איברים, לשלם מיסים, או לחסוך בחשמל.

המחקרים שבוצעו בעבודות הנוכחיות נועדו לבחון כיצד ניתן להגדיל את היענות הציבור לשלם חובות וכיצד ניתן לעודד את הלקוחות להקים הוראות קבע לתשלום חשבונות תאגידי המים. את כלי ההתערבות במחקרים אלו, אשר בוצעו בתאגידים מי אשקלון וחברת הגיחון, בנינו על סמך ידע מחקרי בפרויקטים דומים והתאמתו למאפייני סביבת העבודה בתאגידים אלו.

ההתערבות ההתנהגותית מבוצעת בשני שלבים: בשלב הראשון אנו מזהים את הכשל ההתנהגותי עמו מעוניינים להתמודד (למשל תושבים שלא משלמים חובות מים לאחר התראה שניה, או מיעוט הקמת הוראות קבע לתשלום חשבון המים), לאחריו, יחד עם אנשי התאגיד, אנו מנתחים את הסביבה הרלוונטית, מעלים רעיונות שונים לדרכי פעולה ("התערבויות") העשויות להניע את האנשים לפעולות המבוקשות.

בשלב השני, המאפיין חוזקה משמעותית של תחום הכלכלה התנהגותית היישומית, אנו מתכננים ומבצעים ניסוי שטח מבוקר בקרב הלקוחות, על בסיס הרעיונות שהועלו בשלב הראשון. עם תום ניסוי השטח, אנו בוחנים את התוצאות ומזהים את ההתערבויות שהיו אפקטיביות בהשגת היעדים.

יתרונות השימוש באמצעי כלכלה התנהגותית כוללים עלות נמוכה ביחס לפוטנציאל הגלום והגעה לתוצאות בטווחי זמן קצרים.

מהי מידת מעורבות אנשי התאגיד? הפעילות נערכת במשך מספר חודשים, בכפוף לזמינות אנשי התאגיד. במהלך הפעילות מתבצעות מספר פגישות עבודה להיכרות עם התהליכים בתאגיד, זיהוי האתגרים, הצעת דרכי פעולה, ביצוע הניסוי, קבלת התוצאות והסקת מסקנות. בסופו של התהליך מוצג בפני התאגיד דו"ח הניסוי, הכולל תיאור כלל התהליך שבוצע והמלצות לפעולה.

פרופ' דורון קליגר - (<http://econ.haifa.ac.il/~kliger>) הוא ראש החוג לכלכלה באוניברסיטת חיפה, חוקר ומייעץ בנושאי כלכלה התנהגותית ומימון. בהיותו בארה"ב, היה משוייך לביה"ס לניהול Wharton, באוניברסיטת Pennsylvania, שם לימד בתוכנית ה-MBA. קליגר פרסם מחקריו במספר רב של כתבי עת, ומכהן כעורך חבר במועצת העורכים, במספר כתבי עת, כגון:

Journal of Economic Behavior and Organization; Journal of Economic Psychology; Journal of Behavioral and Experimental Economics; Review of Behavioral Economics.

ד"ר טיראן רוטמן - מייסד ומנכ"ל חברת ביאקונומיקס (B-Economics) לייעוץ ומחקר בתחומי הכלכלה ההתנהגותית היישומית (www.b-economics.com). חוקר ויועץ בתחומי הכלכלה והמימון. טיראן מכהן כראש ביה"ס לניהול ולכלכלה במרכז האקדמי ויצו חיפה וכמרצה באוניברסיטת חיפה.

מהלך הניסוי במי אשקלון בעיר נתיבות

1. רקע

ניסוי כלי כלכלה התנהגותית נערך בעיר נתיבות בין ה-28.2.2016 ל-10.4.2016. מטרתו הייתה העלאת שיעורי גביית חשבונות המים בקרב בעלי חוב "קשים" (לאחר התראה שנייה) ע"י הנעת התושבים באמצעים התנהגותיים פשוטים וחיוביים (ללא קנסות או עונשים).

2. מה נעשה בניסוי?

אוכלוסיית הניסוי מנתה 916 בעלי חוב, כפי שהועברו לצוות החוקרים מטעם תאגיד המים. האוכלוסיה חולקה באופן מבוקר לשש קבוצות (קבוצת ביקורת ועוד 5 קבוצות התערבות). ההתערבויות כללו נוסחי פניה שונים לחייבים, על גבי מכתבים שדוורו לבעלי החוב. מכתבי הפנייה חולקו בשתי פעימות: בין ה-28-29.2.2016 ("פעימה 1"), וחודש ימים לאחר מכן בין ה-27-28.3.2016 ("פעימה 2").

להלן ההתערבויות ששימשו בניסוי:

✓ 1 התערבות

אזכור גובה החוב ובנפרד אזכור עלות ההון (הריבית) שהצטברה מאז הפניה האחרונה. "XX ש"ח מעלות ההון נוספו מאז פנייתנו האחרונה אליכם."

✓ 2 התערבות

הוספת ייחוס לשאר תושבי העיר

✓ "לידעתכם, יותר מ-93% מתושבי העיר משלמים באופן סדיר את תשלומי המים בעיר נתיבות, דבר המבטיח את אספקת המים האיכותית לכלל התושבים ומסייע לערבות ההדדית בין תושבי העיר להמשך איכות חיים תקינה."

✓ 3 התערבות

הוספת ציטוט למכתב הפנייה

"שלמו, ויתקיים בכם המשפט 'כל ישראל ערבים זה לזה'."

✓ 4 התערבות

ציון שבאפשרות בעל החוב לשלוח לתאגיד בקשה מנומקת בכתב ואז יוכל התאגיד לשקול המנעות מתהליכי אכיפה

"אם אין באפשרותכם לשלם, נוכל להימנע מתהליכי אכיפה משפטיים בתנאי שתקבל מכם בקשה בכתב, הכוללת את הנימוקים לבקשתכם. את הבקשה יש לשלוח ל (כתובת דוא"ל / כתובת דואר)."

✓ 5 התערבות

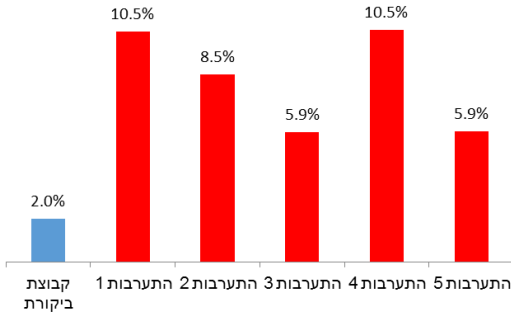
מכתב כללי מטעם התאגיד ללא פנייה אישית.

✓ קבוצת ביקורת

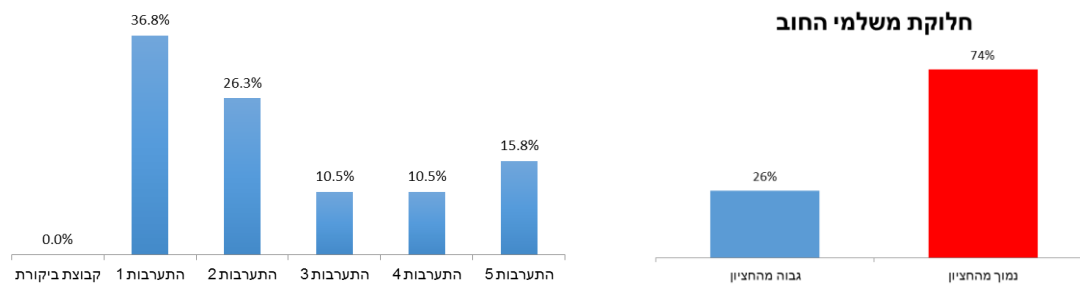
ללא שליחת מכתב מלווה.

3. עיקר תוצאות הניסוי

- א. תוצאות הניסוי מצביעות על הצלחה בניסוי בקרב האוכלוסייה הנבדקת (763 לקוחות חייבים) ביחס לקבוצת הביקורת (153 חייבים).
- ב. 66 בעלי חוב יצרו קשר עם התאגיד, כאשר עיקר הפונים (כ- 95%) יצרו קשר עם התאגיד כתוצאה מההתערבויות.



- ג. תשלום החוב הונע רק מההתערבויות ההתנהגותיות - מסך בעלי החוב שיצרו קשר עם התאגיד (66 פונים כאמור), כ- 29% שילמו חובם בפועל (19 בעלי חוב).
- ד. עיקר ההשפעה הייתה בקרב השוכרים (ולא בעלי הנכסים) וכאלו בעלי חוב נמוך מחציון החוב (כ- 1,000 ש"ח)



4. המלצות

- ▶ לגבש נוהל עידוד גביית חובות בעיר נתיבות; לבנות מכתב פניה לשימוש התאגיד, המשלב את ההתערבויות שנמצאו אפקטיביות ביותר;
- ▶ לעבות את ניסוי ההמשך ע"י תכנון ובדיקת כלי ההתערבות נוספים;
- ▶ לתכנן וליישם ניסוי המשך עם אוכלוסיית יעד רחבה יותר, אשר תכיל חייבים לאחר שקיבלו התראה ראשונה.
- ▶ לתכנן וליישם ניסוי המשך אשר יפעיל התערבויות שונות לפי קבוצות מיקוד, בחלוקות כגון שוכרים מול בעלי נכסים וחייבים ברמות חוב שונות.

5. התייחסות מי אשקלון לניסוי שבוצע

תחילת הניסוי: פברואר 2016: נלקחו מספר בעלי החוב נכון ליום 31.1.16 הוא 964, סך החוב כ 2.8 מ' ₪

בוצע בתחילה פילוח לכל חייב לפי קריטריונים של כתובת, מס' נפשות, אזור מגורים חלש/חזק, דת (חילוני/חרדי/מסורתי וכו'), גובה החוב, לאחר מכן החייבים חולקו לפעילות וסוגי מכתבים שנשלחו אליהם בחלוקה ידנית הוחלט על 5 סגנונות של מכתבים שנשלחו בפנייה ישירה לצרכן עם גובה החוב, שם איש קשר מהתאגיד ומס' טלפון נייד לחזרה.

אנו חייבים לציין שהייתה היענות יפה של צרכנים: כ 60 צרכנים פנו לתאגיד בעקבות המכתבים מתוכם 19 צרכנים שילמו את חובם במלואו.

שמחנו לבצע את הניסוי בעיר נתיבות ונשקול להשתמש בכלי זה לצורך גביית חובות בתאגיד בעתיד.

מהלך הניסוי בחברת הגיחון בעיר ירושלים

1. רקע

הניסוי נערך בין ה-15.5.2016 - 19.6.2016 (חמישה שבועות) בקרב מדגם מאוכלוסיית ירושלים כפי שנבחרה ע"י אנשי הגיחון. מטרתו הייתה העלאת שיעורי התשלום בהוראות קבע בקרב לקוחות הגיחון באמצעים התנהגותיים פשוטים, זולים ליישום וחיוביים (ללא קנסות או עונשים).

במסגרת המחקר, הוחלט להתמקד בשימוש במסרונים ללקוחות, תוך בחינת גרסאות תוכן שונות. הרעיונות המוצעים נבחנו ע"י צוות המחקר ותוכנן ובוצע ניסוי ראשוני לבחינת כלי אפקטיבית השימוש במסרונים.

2. מה נעשה בניסוי?

אוכלוסיית הניסוי אשר מנתה 6,020 לקוחות מאזורים שונים בעיר חולקה ל-60 קבוצות התערבות + קבוצת ביקורת (ללא התערבות). לכל אחת מ-60 הקבוצות נשלח מסרון שונה ובו התערבויות שונות הבוחנות.

להלן נציג בקצרה את ממדי ההתערבויות:

מבנה המסרונים (עבור הזמנות ללא מסרון הכנה):

▶ כל מסרון הזמנה נפתח בפנייה:

"משפחת *** היקרה, שמי XXX ואני אחראי הקשר עם לקוחות תאגיד המים".

▶ לאחר פניית הפתיחה הופיעה אחת משלוש נקודות הייחוס:

נק' ייחוס I (אמירה כללית)

"מדי שבוע, מצטרפים מאות מתושבי העיר להסדר תשלום חשבון המים בהוראת קבע"

נק' ייחוס II (עירונית)

"41% מתושבי העיר כבר הצטרפו להסדר תשלום חשבון המים בהוראת קבע"

נק' ייחוס III (שכונתית)

"XX% מתושבי שכונת *** כאן: שם השכונה***" כבר הצטרפו לתשלום חשבון המים בהוראת קבע"

▶ לאחר ציון אחת מנקודות הייחוס כמופיע להלן, הופיעה פניה ללקוחות: "ברצוני להציע גם לכם לשלם את חשבונכם בהוראת קבע."

▶ ציון יתרון בהוראת קבע (אחד מהחמישה הבאים; מספור לא רציף עקב סינון מקדמי):

יתרון A/

"היתרון בהו"ק הוא שבמקרה צריכה חריגה, נגבה תשלום רק לאחר התראה במכתב ובמסרון."

יתרון B/

"היתרון בהו"ק הוא שבמקרה צריכה חריגה, לא נגבה תשלום מבלי להודיע לכם לפני כן במכתב ובמסרון."

יתרון C/

"היתרון בהו"ק הוא שתוכלו לחלק את החשבון לשני תשלומים שווים בשני חודשים עוקבים."

יתרון D/

"היתרון בהו"ק הוא שתוכלו לשלם את החשבון במועד חיוב לבחירתכם: 2, 10, 17 או 24 לחודש."

יתרון /F/

"היתרון בהו"ק הוא מניעת הסיכון שעיכוב בדואר יגרום לכם לפיגור בתשלום ולעלויות הכרוכות בכך."

- ▶ כל מסרון הזמנה הסתיים במשפט:
"אם אתם מעוניינים, סמסו חזרה את המילה "כן" ואחזור אליכם בהקדם."

עיתוי משלוח ההתערבויות:

ככלל, נשלחו עד חמישה מסרונים ללקוח.

- ▶ כל לקוח נמען לפי אחד משני מערכי העיתוי (מספור לא רציף עקב סינון מקדמי):

עיתוי (v)

מסרון ביום חול, שעות 10:00 – 12:00; ובשבוע שלאחריו מסרון ביום חול, שעות 10:00 – 12:00

עיתוי (vi)

מסרון ביום חול, שעות 15:00 – 17:00; ובשבוע שלאחריו מסרון ביום חול, שעות 15:00 – 17:00

מסרון הכנה:

לקוחות נמענו ע"י עד חמישה מסרונים הזמנה או, לחילופין, ע"י מסרון הכנה ועד ארבעה מסרונים הזמנה עוקבים.

- ▶ מסרון ההכנה הסתיים במשפט הבא, שהחליף את המשפט המסיים של מסרוני ההזמנה שלעיל:
"חשבו אם אתם מעוניינים בהוראת קבע. בעוד מספר ימים אשלח לכם מסרון עם הזמנה להצטרפות."
- ▶ מסרוני ההזמנה העוקבים הזכירו את הפניה במסרון ההכנה והזמינו את הלקוחות לסמס את המילה "כן" להצטרפות.

3. עיקר תוצאות הניסוי

הניסוי נחל הצלחה בהנעת לקוחות החברה להצטרף לתשלום באמצעות הוראות קבע. בפרט, יש לציין שאף לקוח מקבוצת הביקורת, אליה לא נשלחו מסרונים במסגרת הניסוי, לא יזם הצטרפות להוראת קבע. ההשפעה המצטברת של ממדי ההתערבות שנבחנו נאמדת נקודתית בשיעור היענות של 2.9%, וזאת בהשוואה לשיעור היענות הכללי של 2% במדגם הניסוי, ולשיעור הצטרפות החודשי של כ-0.4%, לפי נתוני החברה עבור שנת 2015 (בשנת 2015 הצטרפו כ-9,300 לקוחות). יישום מודל הניסוי על כלל לקוחות החברה יכול להניב (לפי שיעור היענות בניסוי ונתוני 2015) כמעט 4,000 מצטרפים חדשים.

4. המלצות

תוצאות הניסוי ניתנות להפעלה בכלל שכונות העיר תחת התנאים הבאים:

- ▶ **לפתוח במסרון הכנה** אשר לאחריו מסרוני הזמנה להצטרפות לשירות התשלום בהוראת קבע;
- ▶ **לציין במסרונים את האחוז מתושבי שכונתו הספציפית של הלקוח** אשר הצטרפו לתשלום חשבון המים בהוראת קבע;
- ▶ **לציין במסרונים את היתרון בהוראת קבע שבמקרה צריכה חריגה, לא יגבה תשלום מבלי להודיע מראש;**
- ▶ **לשלוח מסרונים בשעות הבוקר** (שעות 10:00 – 12:00).

5. התייחסות הגיחון לניסוי שבוצע

אנו סבורים כי תוצאות הניסוי מעידות כי יש השפעה לשימוש במתודה של כלכלה התנהגותית.

לגבי השימוש במסרונים יש אפשרויות לשיפור ולשים דגש על האמור להלן:

חסרונות:

▶ **אמצעי הקשר עם הלקוחות לא יהא באמצעות מסרונים אלא מכתבים.**

מסתבר כי המסרונים השיגו בחלק מהמקרים אפקט שלילי. לקוחות רבים זעמו על משלוח המסרונים וחלק אף ביקשו להסיר את מספר הטלפון שלהם משירות המסרונים של החברה.

▶ **תפעול מערך המסרונים דרש תשומות ייעודיות של כח אדם ולכן עדיין בניסוי שבוצע בפועל אין הוכחה של החזר על ההשקעה שבוצעה.**

יתרונות:

▶ **אכן יש מקום לפנות אל לקוחות, בפילוחים מדוייקים והתאמת מסרים ייעודיים לכל מגזר באוכלוסייה כדי לקדם מגוון יעדים, כגון: הצטרפות להוראת קבע, חשבון במייל וכיוצ"ב.**

▶ **שיטת העבודה אכן חכמה: משלוח לקבוצת התייחסות תוך השוואה קבועה לקבוצת ביקורת. יש בשיטת עבודה זו כדי לאמוד את שיעור ההצלחה.**

חשוב לציין כי אודות לניסיון שהצטבר, צוות שירות לקוחות בחברה החל ליישם פרוייקט דומה באופן עצמאי ומקדם יעדים מול הלקוחות בפלטפורמה דומה לזו שבוצעה במסגרת המחקר.

לסיכום:

השאיפה להגדיל את מספר המשלמים בהוראת קבע והמשתמשים בשירות חשבון במייל מחייבת היערכות מקדימה ושיווק מותאם לפי פילוח מדוייק ככל הניתן של הלקוחות ואנו מציעים להמשיך את הפעילות בנושא זה בכדי לשפר את מודל העבודה וכן להוכיח שיש ROI חיובי לפעילות מול הלקוחות בשיטות של כלכלה התנהגותית.