

שם הנוהל: ניהול תהליכי השיפור הארגוני	מס' הנוהל: 7.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 1
		מתוך: 5

**1. מטרת הנוהל**

להגדיר את תהליכי שיפור איכות השירות הניתן על ידי מועצה מקומית שהם, במטרה לתקן את הליקוי, לשפר את הקיים ולהפיק לקחים על מנת למנוע הישנות תקלות עתידיות.

**1. הגדרות**

- 1.1. המועצה – מועצה מקומית שהם.
- 1.2. פעולה מתקנת - פעילות לתיקון אירוע חריג/תחזוקת שבר.

**2. תוכן הנוהל**

**מעקב טפול באי התאמה ובצוע פעולה מתקנת**

- 2.1. המועצה מחויבת למתן שירותים העומדים בדרישות האיכות כפי שמוגדר בנוהל ניהול המדיניות (מסמך ישים 1).
- 2.2. המנכ"ל או מי מטעמה, אחראים לדון במקרים חריגים של שירות לא מתאים למען הסקת מסקנות למניעת הישנותו וכאמצעי לשיפור מתמיד של מערך השירות הניתן ללקוחות.
- 2.3. הדיון בשירות לא מתאים ובאפקטיביות הפעולות המתקנות יבוצע כל אימת שיתעורר הצורך ולפחות אחת לשנה במסגרת סקר ההנהלה (מסמך ישים 2).
- 2.4. כל אחד ממנהלי האגפים והיחידות הארגוניות והמדורים יעקוב אחר השירותים שנותנת היחידה עליה הוא מופקד ושהינם בתחום אחריותו.
- 2.5. מנהלי האגפים יעקבו מידי יום ביומו אחר פניות תושבים באמצעות תוכנת המוקד העירוני באופן הבא:
  - 2.5.1. מידי יום יש לפתוח את תיבת ה- INBOX ולקרוא את ההודעות החדשות בפורום "אתה שואל המועצה משיבה".
  - 2.5.2. באחריות כל מנהל להשיב על שאלות אשר בתחום עיסוקו.
  - 2.5.3. בנוסף, באחריות כל מנהל מחלקה לפתוח את הודעות המוקד הרלבנטיות לפעילות אגפו ולמלא את התיבה של "פעולה" בהסבר קצר ביותר.
  - 2.5.4. לפירוט תהליך פעולה מתקנת – מוקד עירוני (מסמך ישים 3).
- 2.6. תושבים יוכלו לפנות לממונה על פניות הציבור בכל דרך שהיא והטיפול בפנייתם יעשה עפ"י המוגדר בנוהל פעולה מתקנת – ממונה על פניות הציבור (מסמך ישים 4).
- 2.7. כשיתגלה שירות לא מתאים תעשה פעולת תעוד ומעקב כנדרש.
- 2.8. מנהל היחידה הרלוונטית יקבע את דרכי הטיפול בליקוי.

שם הנוהל: ניהול תהליכי השיפור הארגוני	מס' הנוהל: 7.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 2
		מתוך: 5

- 2.9 מנהל האגף או היחידה הארגונית יעקוב אחר ביצוע הפעולה המתקנת עד לסגירתה.
- 2.9.1 לפירוט הטיפול בקריאות שבר בנושא אחזקה ובנושאים כלליים – ראה מסמך ישים 5.

#### שיפור מתמיד

- 2.10 כל עובד, לקוח או ספק יכול ליזום הצעה לשיפור תהליך.
- 3.5.1 הצעות לשיפור תהליך עשויות להתבסס על:
- 3.5.1.1 זיהוי כשל אפשרי
- 3.5.1.2 זיהוי הצורך בהגדרת או שינוי נוהל
- 3.5.1.3 הצעה לשינוי שעשוי לשפר את אפקטיביות תהליכי העבודה או השירות.
- 3.5.2 מאמתת האיכות הראשית תכתוב המלצתה על גבי ההצעה, ותעבירה למנכ"ל לאישור. במידת הצורך, יזומנו בעלי תפקיד נוספים לדיון בהצעה.
- 3.5.3 במידה והתקבלו החלטות לביצוע, תרכז מאמתת האיכות הראשית את החלטות בדו"ח ריכוז פעולות מתקנות (נספח 1), ותערוך מעקב אחר ביצוען.
- 3.5.4 מאמתת איכות ראשית תרכז את ההצעות לשיפור לדיון במסגרת סקר ההנהלה (ראה מסמך ישים 2).

#### מדידה ניטור ושיפור מתמיד של תהליכים

- 3.5 הנהלת המועצה רואה חשיבות רבה בניתוח ובבחינה מתמדת של תהליכי השיפור המתרחשים במסגרת המועצה תוך התבססות על מדידת שביעות רצון לקוחות.
- 3.6 הנהלת המועצה המקומית רואה חשיבות רבה בניתוח הנתונים אשר נאספו ונאגרו במועצה באמצעות כלים שונים (טכניקות סטטיסטיות) כתשומה לתהליך קבלת החלטות וקביעת תוכניות עבודה וסדרי עדיפויות בתהליך מתן השירותים.
- 3.7 השיטות הסטטיסטיות תסייענה בביצוע הפעילויות המפורטות מטה:
- 3.7.1 איתור אפשרויות לשיפור.
- 3.7.2 איתור מגמות וחיזוי בעיות עתידיות.
- 3.7.3 ייזום פעולות תכנון ושיפור בתחומים שונים.
- 3.7.4 מתן משוב אמין לעובדים ולמנהלים באשר לאיכות, ליעילות ולאפקטיביות של עבודתם.
- 3.8 המנכ"ל יגדיר תחומי ענין לביצוע מחקרים, סקרים, ולאיסוף נתונים. לדוגמה:
- 3.8.1 תלונות ופניות הציבור.
- 3.8.2 סקר שביעות רצון תושבים לגבי שירותי מועצה קיימים, עמדות תושבים לגבי פיתוח/הוספת שירותים בעתיד (סקר טלפוני או סקר בכתב).
- 3.8.3 סקר לקוח סמוי אשר יתמקד, בין היתר במענה טלפוני.

## ISO 9001:2015

<b>עדכון מס': 1</b>	<b>מס' הנוהל: 7.0</b>	<b>שם הנוהל: ניהול תהליכי השיפור הארגוני</b>	
<b>מתוך: 5</b>	<b>דף מס': 3</b>	<b>תאריך עדכון: 1.7.19</b>	<b>תאריך נוהל קודם: 1.6.18</b>

- 3.8.4. סקר ספקים.
- 3.8.5. מדדים המתייחסים לתהליכים הביורוקרטיים כגון: זמני המתנה, זמני תגובה לפניות האזרח.
- 3.8.6. כל תחום נוסף בהתאם להחלטת הגורמים העוסקים ביישום שיטות סטטיסטיות.
- 3.9. מנכ"לית המועצה, או מי מטעמו, ירכז את ניתוחי הנתונים השונים ויצג אותם בפורומים המתאימים.
- 3.10. ניתוח ועיבוד הנתונים נועד לחזק את השימוש בנתונים אובייקטיביים בכדי לקדם תהליכים של שינוי ושיפור בתוך המועצה המקומית.
- 3.11. ניהול הידע המקיף והכולל אודות הפעילויות השונות של היחידות הארגוניות במועצה המקומית ירוכז בידי מנכ"לית המועצה.
- 3.12. מנכ"לית המועצה ינתב את השימוש בניתוח הנתונים למסגרות המתאימות.
- 3.13. **פניות תושבים** תתקבלנה בערוצים שונים כגון:
  - 3.13.1. מוקד המופעל 24 שעות ביממה
  - 3.13.2. מנהלת פניות ציבור
  - 3.13.3. ראש המועצה ולשכתו
  - 3.13.4. מנכ"לית המועצה ולשכתו
  - 3.13.5. האגפים השונים והמחלקות הרלבנטיות.
- 3.14. מסקנות שתשפענה על מדיניות המועצה ונהלי עבודה בהתאם, כפעולה מתקנת ידווחו למאמתת האיכות הראשית בסקר הנהלה.

#### 4. מסמכים ישימים

- 4.1. מסמך ישים 1 - נוהל מס' 2.0 – ניהול המדיניות.
- 4.2. מסמך ישים 2 – נוהל מס' 6.1 – ניהול הערכת הביצועים.
- 4.3. מסמך ישים 3 - נוהל מס' 7.01.1 - פעולה מתקנת – מוקד עירוני.
- 4.4. מסמך ישים 4 – נוהל מס' 7.02.1 - פעולה מתקנת – ממונה על פניות הציבור.
- 4.5. מסמך ישים 5 – נוהל מס' 7.03.1 - הטיפול בקריאות שבר בנושא אחזקה ובנושאים כלליים.

#### 5. אחריות ביצוע

- 5.1. בעלי תפקיד עיקריים.
- 5.2. מאמתת איכות ראשית



## ISO 9001:2015

שם הנוהל: ניהול תהליכי השיפור הארגוני	מס' הנוהל: 7.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 4
		מתוך: 5

### 6. נספחים

6.1. נספח 1 - ריכוז פעולות מתקנות

### 7. תפוצה

- 7.1. ראש המועצה.
- 7.2. מנכ"לית המועצה.
- 7.3. מאמתת איכות ראשית
- 7.4. מנהלי אגפים
- 7.5. עובדים

כותב הנוהל: מכון אופק לניהול בע"מ	תפקיד: יעוץ ארגוני, הנדסת תעשייה וניהול
מנחה תהליך: גב' דליה בסן	תפקיד: מנהלת משאבי אנוש ומאמתת איכות ראשית
מאשר הנוהל: גב' דינה פרומוביץ	תפקיד: מנכ"לית המועצה תאריך:



ISO 9001:2015

שם הנוהל: ניהול תהליכי השיפור הארגוני	מס' הנוהל: 7.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 5
	מתוך: 5	

נספח 1 – ריכוז פעולות מתקנות/מונעות

שם ומספר הנוהל / סעיף בנוהל / נושא	מהות הפעולה	תאריך לסיום ביצוע	אחראי לביצוע	מעקב: בוצע / לא בוצע	תאריך המעקב	אפקטיביות הפעילות