

שם הנוהל: ניהול התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 1
		מתוך: 9

## 1. מטרת הנוהל

- מטרת הנוהל להגדיר את הנושאים הבאים:
- 1.1 תהליכי התכנון והבקרה התפעוליים.
  - 1.2 זיהוי הדרישות למוצרים ולשירותים.
  - 1.3 תהליכי הייצור, מתן השירות ושחרור מוצרים ושירותים.
  - 1.4 בקרה על תהליכים, מוצרים ושירותים המסופקים ממקורות חיצוניים
  - 1.5 בקרת תפוקות לא מתאימות.

## 2. הגדרות

- 2.1 המועצה – מועצה מקומית שהם

## 3. תוכן הנוהל

### תכנון ובקרה תפעוליים

#### 3.1 בקרה על ביצוע התכנית

- 3.1.1 הנהלת המועצה תכין תכנית עבודה שנתית (מסמך ישים 1).
- 3.1.1.1 תכנית העבודה תוכן בשיתוף כל הגורמים הרלוונטיים במועצה ובהתאם לתקציבה השנתי של המועצה.
- 3.1.2 כל מנהל אגף/ מחלקה אחראי בתחומו ליישום תכנית העבודה ולעבודה בהתאם לתקציב מאושר.
- 3.1.3 במהלך השנה יקיים מנכ"ל המועצה ישיבות מעקב אחר ביצוע תכנית העבודה (תכנון מול ביצוע).
- 3.1.4 אחת לשנה, בחודש פברואר, תופק חוברת יעדים. בחוברת היעדים יינתן דיווח על תוכניות ופעילויות אשר בוצעו וכן על הפעילויות שלא בוצעו במהלך השנה החולפת. כמו כן, בחוברת היעדים תפורסם תוכנית הפעילות לקראת השנה הקרובה.

#### דרישות למוצרים ולשירותים

- 3.2 מועצה מקומית שהם תפעל לשיפור מתמיד של איכות השירות לתושבים באמצעות זיהוי ומיפוי צורכיהם ודרישותיהם המשתנות.
- 3.3 מידע לגבי צורכיהם, דרישותיהם וציפיותיהם של התושבים יתקבלו על ידי יישומם של ערוצי תקשורת אפקטיביים בין הלקוחות, חיצוניים ופנימיים, לבין הארגון:
  - 3.3.1 סקרי שביעות רצון תושבים
  - 3.3.2 טופסי תלונה
  - 3.3.3 פניות תושבים למוקד העירוני ולממונה על פניות ציבור

שם הנוהל: ניהול התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 2
		מתוך: 9

- 3.3.4 פניות/תלונות של תושבים בעת סיורים שמקיים ראש המועצה בישוב
- 3.3.5 מבדקי איכות פנימיים
- 3.4 הגדרת דרישות, צרכי וציפיות הלקוחות תעשה בכל עת שיתעורר הצורך, ולפחות פעם בשנה במסגרת דיוני סקר הנהלה.
- 3.5 בהתאם לצרכים והדרישות שימופו, תפעל הנהלת המועצה המקומית להכנסת שינויים בשירותים המסופקים לתושבים.
- 3.6 השינויים יתכנו בכל אחת מן הדרכים הבאות:
- 3.6.1 מגוון סל השירותים הניתנים לתושב – הרחבת מבחר השירותים
- 3.6.2 משך מתן השירות – קיצור משך השירות
- 3.6.3 מועדי מתן השירות – שינוי שעות הפניה של תושבים לקבלת השירות
- 3.6.4 מקום מתן השירות – שינוי מקום מתן השירות
- 3.6.5 האמצעים למתן השירות – הגעה פיסית למועצה, פניה בכתב/פקס פניה טלפונית, פניה באמצעות האינטרנט או פניה באמצעות דואר אלקטרוני.
- 3.7 בכל מקרה בו יוגדרו מחדש תהליכי השירות, וזאת לאור זיהוי צרכי הלקוחות, יש להביא את דבר השינוי ותוכנו לידיעת התושבים.
- 3.8 תכן ופיתוח**
- 3.8.1 אגף הנדסה מקדם תהליכי תכנון ועיצוב במועצה ופיתוח פרויקטים במועצה באמצעות מתכננים, אדריכלים, מנהלי פרויקטים/מפקחים וכדומה.
- 3.8.2 פעילויות התכנון יעשו בהתאם לתכנית בניין עיר והחלטות ועדות היגוי של המועצה וכל מסגרת אחרת רלוונטית לייזום ואישור הפרויקט.
- 3.8.3 מנהל הפרויקט ירכז את כל פעילויות התכנון ויעביר דיווחים שוטפים למהנדס המועצה.
- 3.8.4 מנהל הפרויקט ירכז את כל הצרכים בשינויים בתכנון ויעבירם לאישורי מהנדס המועצה ואישורים נדרשים נוספים.
- 3.8.5 הבינוי בפועל יעשה בהתאם להיתר הבנייה ולאישורים שקיבל הפרויקט.
- ייצור ומתן שירות, שחרור מוצרים ושירותים**
- 3.9 מועצה מקומית שהם מספקת שירותים מוניציפאליים שונים מתוקף היותה רשות מקומית בישראל.
- 3.10 המועצה תבצע בדיקות ובחינות לשם הבטחת התאמת השירות לדרישות. הבדיקות להתאמת השירות יתבצעו בשלושה שלבים:
- 3.10.1 בדיקות בתחילת תהליך השירות.
- 3.10.2 בדיקות תוך כדי מתן השירות.
- 3.10.3 בדיקות סוף תהליך השירות.

שם הנוהל: ניהול התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 3
		מתוך: 9

**3.11 בדיקות בתחילת התהליך**

3.11.1. בראשית כל שנה קלנדרית, ראשי האגפים ומנהלת משאבי אנוש ופרויקטים מיוחדים יגישו לראש המועצה תוכנית עבודה שנתית שתכלול את יעדי האגף ולוויז לבצוע - בהתאם למסגרת התקציב השנתית.

**3.12 בדיקות תוך כדי מתן השירות**

בדיקות לבחינת התאמת השירות לדרישות תוך כדי תהליך מתן השירות יבוצעו במספר מישורי פעילות שונים:

3.12.1. מעקב, בקרה וטיפול בפניות המתקבלות באמצעות המוקד העירוני.

3.12.2. בקרה על איכות השירות ותנאי מתן השירות באמצעות סיורים בשטח.

3.12.3. בקרה ובדיקה מתמדת של תוכניות העבודה אל מול פעילות היום יום.

**3.13 מוקד עירוני:**

פניות אזרחים למוקד העירוני ולנציבות פניות הציבור יועברו לידיעת ראשי האגפים ולטיפולם. אופן הטיפול בפניות יוגדר בנוהל תהליך שיפור ארגוני (מסמך ישים 2).

**3.14 תכניות עבודה:**

במהלך השנה תבוצע ביקורת על ביצוע תכניות עבודה חלק משיבות הסגל המתקיימות באופן סדיר אצל מנכ"ל המועצה בנוכחות כל מנהלי האגפים.

**3.15 סיורי שטח:**

3.15.1. תוכנית הסיורים הינה דינמית ומהווה ערוץ חשוב ליצירת דיאלוג עם התושבים בישוב. מטרת הסיורים שיערכו ברחבי המועצה המקומית לוודא שהשירות שניתן לתושבים מתבצע כראוי.

3.15.2. הסיורים יערכו בתדירות של אחת לחודש לערך, בהשתתפות ראש המועצה, מנכ"ל המועצה, ממונה על פניות הציבור וע"פ הצורך מנהל האגף לאיכות הסביבה ו/או מנהל אגף ההנדסה.

3.15.2.1. המגמה הינה לסייר בכל אחד מהרחובות הנמצאים בתחום שיפוטה של המועצה המקומית.

3.15.3. הודעה על קיום הסיורים תינתן לתושבי הרחוב/שכונה באמצעות מודעות שיתלו ברחוב. תליית המודעות תיעשה ביום חמישי שלפני הסיור, באחריות עובדי מחלקת התחזוקה.

3.15.4. במקביל, באחריות הממונה על פניות הציבור לפעול לאיתורם של אנשי מפתח באזור ולמסור להם הודעה טלפונית על מקום ושעת המפגש.

<b>שם הנוהל:</b> ניהול התפעול	<b>מס' הנוהל:</b> 5.0	<b>עדכון מס':</b> 1
<b>תאריך נוהל קודם:</b> 1.6.18	<b>תאריך עדכון:</b> 1.7.19	<b>דף מס':</b> 4
	<b>מתוך:</b> 9	

- 3.15.5. לקראת הסיור המיועד ייאסף מידע מפורט אודות פניות ותלונות תושבים המתגוררים ברחוב/שכונה המתכוננת לסיור, וזאת מתוך המידע שהצטבר במוקד העירוני. האחריות לזיהוי התלונות הנה של הממונה על פניות הציבור.
- 3.15.6. באחריות הממונה על פניות הציבור לערוך סיור מקדים ברחוב לבירור רלבנטיות התלונות שהצטברו במוקד ואיתור ליקויים נוספים.
- 3.15.7. לאחר עריכת הסיור המקדים תגבש הממונה על פניות הציבור רשימת בעיות וליקויים שאותרו במקום. הרשימה תועבר למנכ"ל המועצה לידוע וכן למנהלי האגפים הרלבנטיים, לקבלת התייחסותם.
- 3.15.7.1. ככל שהדבר מתאפשר, חלק מהפניות יטופלו עוד טרם לעריכת הסיור. פניות שלא ניתן לטפל בהן באופן מיידי, יש להיערך ולבצע את כל הבירורים הנדרשים על מנת לספק לתושב תשובה בעניינו עוד במהלך הסיור.
- 3.15.8. במהלך הסיור תרכז הממונה על פניות הציבור את פרטיהם האישיים, כולל, כתובת, טלפון ודוא"ל, של התושבים אשר השתתפו בסיור.
- 3.15.9. מיד לאחר הסיור תכין הממונה על פניות הציבור פרוטוקול של הסיור ובו תינתן התייחסות לנושאים הבעייתיים שהועלו, מהות ואופן הטיפול, לוי"ז, אחריות ומעקב ביצוע. הפרוטוקול יופץ לכל התושבים אשר השתתפו בסיור.
- 13.15.10. הפרוטוקול יופץ גם למנהלי האגפים הרלבנטיים להמשך טיפולם. באחריות כל מנהל אגף לבצע את הפעולה המתקנת הנדרשת, בהתאם ללוי"ז שנקבע. עם השלמת המשימה, עליו לעדכן את הממונה על פניות הציבור.
- 13.15.11. האחריות לביצוע מעקב על יישום ההחלטות לביצוע שהתקבלו במהלך הסיור, הינה של הממונה על פניות הציבור.
- 3.16. בדיקות סוף התהליך**
- 3.16.1. בסוף כל שנת כספים יציג כל ראש אגף לראש המועצה דו"ח ביצוע.
- 3.16.2. ראש האגף יסקור את הביצוע ותערך השוואה לתכנון.
- 3.16.3. במקרה של פער בין התכנון והביצוע ייתן ראש האגף הסברים לפער וימנה את הסיבות שמנעו ביצוע התוכנית.
- 3.16.4. בתום השנה יוגש דו"ח ביצוע שנתי לאזרח.
- 3.17. תיעוד מצב הבחינה והבדיקה**
- 3.17.1. מצב הבחינה והבדיקה של תהליך הספקת השירותים הניתנים ע"י הרשות המקומית מתקיים בשני מישורים: במסגרת ישיבות המועצה וההנהלה בהם שותפים ה"נבחרים" ובמסגרת ישיבות המטה והדרג הביצוע-תפעולי בהם שותפים הפקידים הבכירים.

שם הנוהל: ניהול התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 5
מתוך: 9		

- 3.17.2. ראש המועצה יקיים ישיבת הנהלה אחת לחודש במשך השנה. ישיבות הנהלה סגורות לציבור. בישיבות הנהלה ישנו יצוג פוליטי עפ"י מפתח השותפות הקואליציוניות.
- 3.17.3. מנכ"ל המועצה יקיים ישיבות שבועיות עם ראשי האגפים, מנהלת משאבי אנוש ופרויקטים מיוחדים ועם מנהלת החברה העירונית – ח.מ.ש.
- 3.17.4. בישיבות יסקרו ראשי האגפים את פעילות מחלקותיהם במשך התקופה הנדונה.
- 3.17.5. מנכ"ל המועצה וסגן ראש המועצה יקיימו אחת לחודש פגישה עם מנהלי המחלקות לנושאים ייעודיים. בישיבות יסקרו נושאים נקודתיים ויועבר מידע עדכני.
- 3.17.6. ראש המועצה, מנכ"ל, ממונה על פניות הציבור ומנהלת אגף איכות הסביבה ידונו פעמיים בחודש בממצאי סיורים שערכו ויעקבו אחר ביצוע ההחלטות שהתקבלו בעקבות סיורים קודמים כמתואר בנוהל 3.06 – בחינה ובדיקה.
- 3.17.7. כל הישיבות יתועדו בפרוטוקולים שיתויקו באגפים השונים.
- 3.17.8. יבוצע מעקב אחר ביצוע ההחלטות וההתקדמות עפ"י תוכנית העבודה.
- 3.17.9. המוקד העירוני יבצע מעקב ממוחשב אחר ביצוע פעילות האגפים הנובעת מפניות תושבים.
- 3.17.10. תהליך הטיפול בפניות מתועד על רשת המחשב וניתן לעקוב באופן שוטף אחר הטיפול בפניות לפי המוגדר בנוהל תהליך שיפור ארגוני (מסמך ישים 2).
- 3.18. בחינה ובדיקה - הפקת לקחים**
- 3.18.1. בסיום תהליך הבחינה והבדיקה יבוצע הליך של הפקת לקחים שישלים את תהליך הבחינה והבדיקה של תהליך מתן שירותים במסגרת המועצה המקומית לכל אורכו מתחילתו ועד סופו, ע"י תיעוד מסודר ועקבי. התיעוד השיטתי יסייע ללמידה הארגונית ולהפקת לקחים לעתיד.
- 3.18.2. בתחילת התהליך יושם דגש על קבלת מסמך מתועד ומסודר של תוכנית עבודה שנתית של כל אגף. המסמך יכלול את יעדי האגף ולו"ז לביצוע. במסמך המתועד יושם דגש על פעילויות שוטפות ועל פרויקטים חדשים תוך מתן הסבר מילולי לסעיפים השונים.
- 3.18.3. במהלך תהליך מתן השירותים יושם דגש על:
- 3.18.3.1. תיעוד של פעולות באמצעות פרוטוקולים של ישיבות קבועות, המתקיימות ברמת המטה עם בעלי התפקיד השונים.
- 3.18.3.2. דוחות מבקר המועצה, דוחות רבעוניים של גזבר המועצה, מכתבי הערות רבעוניים של גזבר המועצה בגין חריגות בתשלומים וחוסרים בתקבולים.

שם הנוהל: ניהול התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 6
		מתוך: 9

3.18.3.3. ניתוח ממצאים של סקרי שביעות רצון, ניתוח נתונים המופקים ע"י המוקד העירוני.

3.18.4. בסיום תהליך מתן השירותים יושם דגש על:

3.18.4.1. סיכום חריגות בתקציב.

3.18.4.2. חוסר התאמה בין דרישות תושבים לבין מה שהתושבים קבלו במסגרת המועצה המקומית.

3.18.4.3. מידת השגת היעדים שהוצגו בתחילת התהליך במסגרת תוכנית העבודה השנתית.

3.18.5. הפקת הלקחים תהיה על בסיס הנתונים שתועדו והמסקנות שהוצגו.

#### בקה על תהליכים, מוצרים ושירותים המסופקים ממקורות חיצוניים

3.19. רכישות והתקשרויות:

3.9.1. הקפדה על עקרונות, תנאים וכללים בסיסיים בביצוע פעולות הרכש הם תנאי לפעילות אפקטיבית ויעילה של המועצה.

3.10. לפירוט תהליך ניהול ההתקשרויות, מכרזים וספקים ראה מסמכים ישימים 3-5.

3.11. הבטחת איכות המוצר/שירות:

3.11.1. מוצרים המסופקים על ידי גורם חיצוני ומשמשים את המועצה בתהליכי העבודה השונים הינם בעלי השפעה מרובה על איכות התוצר הסופי אותו מספקת המועצה.

3.11.2. כדי להבטיח כי איכות העבודה לא תיפגע כתוצאה מפריט/מסמך לא תקין אשר סופק על ידי גורם חיצוני, יפעלו עובדי המועצה להבטיח כי המוצר נבדק וכי הוא עונה על דרישות האיכות הנהוגות לגבי אותו פריט.

3.11.3. בעל תפקיד במועצה שמקבל מוצר (בר-קיימא או מתכלה) עליו לבדוק את תקינותו של המוצר לפני קבלתו (טרם חתימה על תעודת המשלוח). באחריות בעל התפקיד אשר לו סופק הציוד לבדוק את תקינותו והתאמתו של המוצר להזמנה המקורית ותוקף המוצר במידת הרלוונטיות.

3.11.4. פריטים אשר קיים ספק לגבי איכותם יבדקו בנוכחות הגורם המספק. במידה ונתגלו ליקויים בפריט ידווח העובד לממונה ישיר ולמחלקת רכש באגף רכש ולוגיסטיקה. כמו כן ידווח לגורם המספק על הליקויים ויתדרך אותו כיצד עליו לפעול כדי לתקן ליקויים אלו.

#### הבטחת שמירת המוצר ורכוש לקוח:

3.12. מוצרים המסופקים למועצה המקומית ומוחזרים לבעליהם בגמר השימוש כפי שסופקו (מוצרים מושאלים):

שם הנוהל: ניהול התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 7
מתוך: 9		

- 3.12.1. מועצה מקומית שהם ועובדי המועצה יפעלו לשמירת מוצרים המסופקים ע"י גורמים חיצוניים למועצה.
- 3.12.2. באחריות כל בעלי תפקיד לוודא בתחומו כי אותם מוצרים יאוחסנו באופן שיבטיח את תקינותם ואת יכולת הזיהוי כך שכל מוצר יסופק חזרה לגורם לו הוא שייך.
- 3.12.2.1. מנהל האגף, המחלקה או כל יחידה ארגונית אחרת, העושה שימוש במוצר המסופק ע"י לקוח (בהשאלה) יבטיח כי השימוש במוצר יעשה כך שיובטח כי המוצר לא ייזק, וכי בסיום השימוש ניתן יהיה להחזיר את המוצר לבעליו במצב תקין ובאיכות בה סופק המוצר למועצה המקומית.
- 3.12.3. הטיפול במוצרים המסופקים ע"י לקוח יעשה בהתאם להוראות עבודה ספציפיות אשר יוגדרו בהתאם לנדרש לכל מוצר המסופק ע"י לקוח.
- 3.12.4. בפרק זמן מוגדר מראש יודאו המנהלים או העובדים אשר ברשותם מוצרים כאלה את סטטוס הטיפול במוצרים המסופקים ע"י לקוח לשם בקרה כי אכן ניתנת עדיפות לטיפול במוצרים אלה וכי השימוש בהם אינו פוגע בהם.
- 3.13. מוצרים המסופקים ע"י גורם חיצוני ומשמשים את האגפים השונים והיחידות השונות בתהליכי העבודה.
- 3.13.1. מוצרים המסופקים ע"י גורם חיצוני ומשמשים את המועצה המקומית בתהליכי העבודה השונים הינם בעלי השפעה מרובה על איכות התוצר הסופי אותו מספקת המועצה המקומית.
- 3.13.1.1. בכדי להבטיח כי איכות העבודה לא תיפגע כתוצאה מפריט לא תקין אשר סופק ע"י גורם חיצוני (כדוגמת תכניות המסופקות ע"י תושבים ומשמשות לחישוב היטלים שונים וכדומה) יפעלו עובדי המועצה להבטחה כי המוצר נבדק וכי הוא עונה על דרישות האיכות הנהוגות לגבי אותו פריט.
- 3.13.2. פריטים אשר קיים ספק לגבי איכותם יבדקו בנוכחות הגורם המספק. במידה ונתגלו ליקויים בפריט ידווח מנהל המחלקה לתושב/גורם על מהות הליקוי והשפעתו על איכות השירות והני"ל יאשר בחתימתו כי הפרטים נהירים לו.
- 3.14. בעל התפקיד העושה שימוש ברכוש הלקוח, במוצר המסופק על ידי לקוח (בהשאלה) יבטיח כי השימוש במוצר יעשה כך שיובטח כי המוצר לא ייזק, וכי בסיום השימוש ניתן יהיה להחזיר את המוצר לבעליו במצב תקין ולפחות באיכות בה סופק המוצר למועצה.
- 3.14.1. שמירה על רכוש לקוח מתייחסת גם לרכושו הרוחני של הלקוח ובכלל זה נתונים אישיים של תושבים, מידע פרטי בנק של ספקים וכדומה. עובדי המועצה ישמרו על אבטחת המידע הנ"ל ולא יעשו שימוש לרעה במידע הנוגע ללקוחות/ ספקים או למועצה עצמה ועובדיה.

שם הנוהל: ניהול התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 8
		מתוך: 9

**4. מסמכים ישימים**

- 4.1 מסמך ישים 1 – נוהל מס' 3.0 – ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים.
- 4.2 מסמך ישים 2 – נוהל מס' 7.0 - תהליכי שיפור ארגוני.
- 4.3 מסמך ישים 3 – נוהל 5.05.1 - רכש – טובין.
- 4.4 מסמך ישים 4 – נוהל 5.05.2 - התקשרות עם קבלנים/ ספקים שאינה טעונה מכרז
- 4.5 מסמך ישים 5 – נוהל 5.05.3 - התקשרות עם ספקים מסכום הטעון מכרז

**5. אחריות ביצוע**

- 5.1 בעלי תפקיד עיקריים.
- 5.2 מאמתת איכות ראשית

**6. נספחים**

- 6.1 נספח 1 – פרוטוקול הסיור

**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 התפעול	מס' הנוהל: 5.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 9
		מתוך: 9

נספח 1 – פרוטוקול סיור

פרוטוקול מסיוור ברחוב: \_\_\_\_\_ שהתקיים ביום \_\_\_\_\_

משתתפים:

ראש המועצה  
מנהלת האגף לאיכות הסביבה  
ממונה על פניות הציבור  
מנהלת לשכת ראש המועצה  
תושבים

אנשי קשר:

מס' סידורי	נושא	מהות ואופן הטיפול	לו"ז	אחריות	מעקב