

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 1
		מתוך: 12

1. מטרת הנוהל

- 1.1 להגדיר את אופן מדידת שביעות רצון הלקוחות מן השירות הניתן על ידי המועצה ולתאר את השיטה לעיבוד וניתוח ממצאי המדידה לשם הפקת לקחים והסקת מסקנות.
- 1.2 לתאר את דרך ביצוע מבדקים פנימיים של מערכת האיכות.
- 1.3 הגדרת פעילויות סקר ההנהלה.

2. הגדרות

- 2.1 **המועצה** – מועצה מקומית שהם.
- 2.2 **מבדק איכות פנימי** - בדיקה שיטתית ומתועדת במטרה לבדוק את התאמת פעילויות האיכות לנוהלי האיכות ולהעריך את האפקטיביות של מערכת האיכות.
- 2.3 **סקר הנהלה** - סקירה של מערכת האיכות, המבוצעת על ידי ועדת ההיגוי לאיכות כדי להבטיח את המשכיותה ויישומה האפקטיבי של איכות השירות.

3. תוכן הנוהל

ניטור, מדידה, ניתוח והערכה

- 3.1 **ניטור שביעות רצון לקוח:**
 - 3.1.1 הנהלת המועצה תעשה את מירב המאמצים לשיפור רמת השירותים ללקוח.
 - 3.1.2 לצורך זיהוי שביעות רצון הלקוחות תנטר הנהלת המועצה את שביעות רצון הלקוחות/ התושבים.
- 3.2 לפחות אחת לשנתיים תערוך המועצה המקומית שהם סקר שביעות רצון תושבים.
- 3.3 שאלון הסקר יופץ לכל בתי האב בשם באמצעות הדואר וייתחם לכל תחומי הפעילות של המועצה ובכלל זה למערכת החינוך, איכות הסביבה, הנדסה ובינוי, בטיחות וביטחון, פעילויות תרבות והעשרה, רווחה, טיפול בפניות ציבור ועוד.
- 3.4 נתוני הסקר יוזנו ויועבדו באחריותו של סגן ראש המועצה.
- 3.5 כחודשיים לאחר שליחת הסקר לתושבים, יופק דו"ח המסכם את ממצאי הסקר.
- 3.6 ממצאי הסקר יוצגו בצורה גרפית על פי חלוקה לחתכי התפלגויות שונים ותוך ליקוט הערות התושבים כפי שעלו בשאלות הפתוחות שבסקר.
- 3.7 הדו"ח יוצג בפני פורום המנהלים, הכולל את מנהלי האגפים והמחלקות, ויימסר לכל אחד ממנהלי האגפים.
- 3.8 באחריות מנהלי האגפים להגיש בכתב את התייחסותם, מסקנותיהם ו/או השגותיהם לממצאי הסקר.

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 2
מתוך: 12		

- 3.9 בהתייחסותם, מנהלי האגפים נדרשים לתת פתרונות לליקויים שעלו בסקר. הפתרונות יכללו ויוטמעו בתוכנית העבודה השנתית של כל אגף – באחריות מנכ"ל.
- 3.10 ממצאי הסקר יפורסמו בעיתונות המקומית ו/או בעלון המועצה. כמו כן, תושב רשאי לפנות לראש המועצה ולבקש לעיין בממצאי הדו"ח.
- 3.11 מעת לעת, המועצה תבצע סקרים בנוסף לסקר האמור. הסקרים יבוצעו ע"י גורמים חיצוניים לצורך בחינה והעמקה בנושאים מסוימים ו/או השלמת מידע חסר.

דפי משוב:

- 3.12 בנוסף לסקר שביעות רצון תושבים, תפעל המועצה המקומית לזיהוי ושיפור רמת השירות ביחידות המועצה השונות במגעם היום יומי עם לקוחות המועצה.
- 3.13 לצורך כך, יוצבו במספר מקומות בבניין המועצה, בעיקר לצד עמדות/חדרים מקבלי קהל, דפי משוב (נספח 1) ותיבות סגורות לשלשול הדפים.
- 3.14 דפי המשוב יהיו רלבנטיים בעיקר ליחידות הבאות: מחלקת הגביה, אגף הנדסה, אוכלוסין, מחלקת החינוך - רישום למוסדות חינוך, החברה העירונית – רישום לחוגים ובספריה.
- 3.15 בדפי המשוב תהיה התייחסות לשני היבטים במתן השירות:
- 3.15.1 משוב על שביעות רצון התושב משירותים קיימים, תוך התייחסות לפרמטרים הבאים:
- 3.15.1.1 זמן המתנה לקבלת שירות
- 3.15.1.2 תנאי המתנה לשירות
- 3.15.1.3 תנאי הסביבה המשרדית בה ניתן השירות
- 3.15.1.4 רמת אדיבות נותן השירות
- 3.15.1.5 רמת מקצועיות נותן השירות
- 3.15.2 הצעות לשיפור רמת השירותים, דרכי קבלתם ו/או מגוון השירותים.
- 3.16 מנכ"ל המועצה ימנה אחראי לריכוז דפי המשוב ועיבוד הממצאים.
- 3.17 השיטה לעיבוד הנתונים תהיה כדלקמן:
- 3.17.1 בסוף כל יום, האחראי ירוקן את דפי המשוב שהצטברו בכל התיבות ויקליד את הנתונים למערכת הממוחשבת.
- 3.17.2 אחת לרבעון, יפיק האחראי דו"ח ריכוז ממצאים על פי חתכי התפלגויות שונות: על פי הפרמטרים הנבדקים, על פי היחידות נותנות השירות ו/או על פי כל חתך רלבנטי אחר.

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 3
		מתוך: 12

3.17.2.1 במידה ותתקבלנה פניות/תלונות שאינן סובלות דיחוי ודורשות התייחסות מיידית, יפעל האחראי בהתאם לשיטה שתקבע לטיפול בפניות דחופות.

3.17.3 הדו"ח יופץ לכל מנהלי המחלקות/האגפים הרלבנטיים לשם קבלת התייחסותם בכתב.

3.18 ניתוח סקרי שביעות הרצון ודפי המשוב יסייעו בביצוע הפעילויות המפורטות מטה:

3.18.1 איתור נושאים טעוני שיפור באיכות השירות.

3.18.2 מתן משוב אמין לעובדים ולמנהלים באשר לאדיבות ומקצועיות עבודתם.

3.18.3 קביעת יעדים ומטרות למועצה מקומית שהם.

מבדק פנימי

3.19 ביצוע מבדקים פנימיים: בדיקת מערכת האיכות תתבצע עפ"י תכנית של מבדקים פנימיים (נספח 2). הכנת התוכנית תהיה באחריות מאמתת איכות ראשית.

3.20 תדירות מבדקים מתוכננים: מערכת האיכות תיבדק לפחות פעם בשנה. עדיפות למבדקים יותר מפעם בשנה תינתן לסעיפים החשובים יותר למערכת האיכות או לסעיפים שנתגלו בהם בעיות בעבר.

3.21 ביצוע המבדק:

3.4.1 המבדק יבוצע ע"י מאמתים פנימיים שהוכשרו לכך ו/או חברת ייעוץ מקצועית.

3.4.2 בטרם עריכת המבדק יבצע המאמת תדריך לבעל התפקיד המאומת, שבו יובהרו המטרות והשלבים בביצוע המבדק.

3.4.3 המאמת ייעזר בעת ביצוע המבדק ברשימת תיוג (נספח 3) שיכין ויתמקד בבדיקת ביצוע הפעילות ושימוש במסמכים עפ"י הנדרש בנהלים.

3.4.4 בסיום המבדק המאמת ימלא דו"ח מבדק (נספח 4) ובו יפרט את ממצאי המבדק.

3.4.5 במקרה של גילוי אי התאמות בעת המבדק, המאמת ימלא הנחיה לפעולה מתקנת. בעל התפקיד המאומת יחתום על דו"ח המבדק כאישור שהבין את תוכנו ויצוין לו"ז לביצוע פעולה מתקנת.

3.4.6 במידה והפעולה המתקנת הנדרשת הנה אחת מהבאות, ירשום המאמת כי הלו"ז לביצוע הפעולה המתקנת הנו מיידית ובאחריות המאומת לוודא ביצועו. במקרים אלו לא יהיה צורך לבצע מעקב אחר יישום הפעולה המתקנת:

3.4.6.1 תיקון הנוהל

3.4.6.2 תיקון הנספחים

3.4.6.3 תיקון טעויות כתיב

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 4
		מתוך: 12

3.4.6.4. עדכון אחראי הביצוע

3.4.6.5. פעולות מתקנות אחרות יחייבו מעקב נוסף של המאמת. באחריות המאמת לבצע מבדק חוזר במועד שיסוכם עם הגורם המאומת ולוודא תיקון אי ההתאמות בהתאם לפעולה המתקנת שהוסכם עליה.

3.4.7. בתום המבדק יעביר המאמת את דו"ח המבדק לגורם המאומת ולמאמתת איכות ראשית.

3.4.8. מאמתת איכות ראשית תרכז את כל דוחות המבדקים שבצעו כולל דוחות המבדקים בהם נמצאו אי ההתאמות והוגדרו הפעולות המתקנות. הדיווחים יהיו בסיס לסקר הנהלה.

3.4.8.1. זיהוי הדוחות יהיה עפ"י מספר הנוהל או הוראת העבודה.

3.4.9. לקראת ישיבת סקר הנהלה יוכן דיווח מסכם על מבדקי איכות פנימיים (נספח 5).

3.4.10. כל בעל תפקיד יהיה אחראי לתיקון אי ההתאמות שנתגלו אצלו.

3.4.11. תוצאות המבדקים והפעולות המתקנות יוצגו ויידונו בסקר הנהלה תקופתי כמפורט בנוהל זה.

סקר הנהלה

3.5. ישיבת "סקר הנהלה" תכלול את הדרג הניהולי של המועצה: מנכ"ל המועצה, גזבר, מבקר המועצה, ראשי אגפים, ומאמתת איכות ראשית וכל גורם נדרש אחר. מאמתת איכות ראשית תגיש לפרום הניהולי דו"ח שיקרא "דו"ח סקר הנהלה". הדו"ח ידון בישיבת "סקר הנהלה" מיוחדת שתתקיים פעם בשנה.

3.5.1. הדו"ח יורכב מהפרקים הבאים: ניתוח ממצאי מבדקי האיכות. הניתוח יכלול:

3.5.1.1. דו"ח מפורט לגבי אי-התאמות שנתגלו במבדקים ודיווח פעולות התיקון שנקטו בכל מקרה.

3.5.1.2. הערכה כוללת של רמת יישום וביצוע נהלי האיכות, על סמך ממצאי המבדקים.

3.5.1.3. ניתוחי סיכונים והזדמנויות כתשומה לתכניות עבודה.

3.5.1.4. ניתוח והערכה של איכות תהליכי העבודה והשירות המסופק ללקוח. הניתוח יכלול:

3.5.1.4.1. פירוט וניתוח בעיות איכות, יעילות ובטיחות שאותרו בתהליכי העבודה.

3.5.1.4.2. המלצות לשיפור ותיקון תהליכי עבודה, תוך הכנה/עדכון של נהלי עבודה.

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 5
		מתוך: 12

- 3.5.1.5. סקירת יישום החלטות שנתקבלו בישיבת ועדת ההיגוי הקודמת.
 לגבי כל החלטה יש לפרט:
- 3.5.1.5.1. מהם הצעדים האופרטיביים שנקטו, באיזה לויז ועל ידי אילו בעלי תפקידים.
- 3.5.1.5.2. באיזו מידה הושג היעד/בוצעה החלטה.
- 3.5.1.5.3. לבחון מצב מדדי האיכות, לעומת היעדים שנקבעו.
- 3.5.1.5.4. שונות - על פי החלטות ועדת ההיגוי.
- 3.5.1.6. בהכנת דו"ח סקר ההנהלה, תתבסס מאמתת האיכות הראשית על:
- 3.5.1.6.1. מסקנות והמלצות מבדקי האיכות הפנימיים.
- 3.5.1.6.2. סקרי שביעות רצון לקוחות חיצוניים (בהיקף ובתדירות על פי מדיניות המועצה).
- 3.5.1.6.3. ניתוח פרטני/סטטיסטי של תלונות/פניות שהתקבלו במועצה.
- 3.5.1.6.4. כל מקור מידע אחר.
- 3.5.2. בישיבת "סקר הנהלה" ידון דו"ח סקר ההנהלה. על סמך ממצאי והמלצות דו"ח סקר ההנהלה, תתקבלנה בישיבה זו החלטות המתאימות.
- 3.5.3. בהתאם להחלטות שתתקבלנה בישיבה, תכין מאמתת איכות ראשית מסמך עפ"י ראשי הפרקים הבאים:
- 3.5.3.1. החלטות וההנחיות הכלליות שנתקבלו בישיבה.
- 3.5.3.2. פעולות אופרטיביות נדרשות - המסמך יגדיר לכל פעולה אחראי לביצוע ולוח זמנים לסיום הפעולה.
- 3.5.3.3. המסמך יופץ לצוות הניהולי ולאחראים לביצוע פעולות התיקון הנדרשות. מסמך זה יצורף כנספח לדו"ח סקר ההנהלה.
- 3.5.3.4. מאמתת איכות ראשית תבקר ותוודא ביצוע הפעולות שנקבעו. ראה נספח 6 - טופס מעקב החלטות סקר ההנהלה.
- 3.5.4. דו"חות סקר ההנהלה ופרוטוקולים של הישיבה ישמרו בתיק "סקר ההנהלה".

4. מסמכים ישימים

4.1. א.מ.ל

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 6
		מתוך: 12

5. אחריות ביצוע

- 5.1 בעלי תפקיד עיקריים.
- 5.2 מאמתת איכות ראשית
- 5.3 מאמתי איכות פנימיים.

6. נספחים

- 6.1 נספח 1 – דף משוב
- 6.2 נספח 2 - לויז לתוכנית מבדק שנתית.
- 6.3 נספח 3 - רשימת תיוג.
- 6.4 נספח 4 - דו"ח מבדק.
- 6.5 נספח 5 - דיווח מסכם על מבדקי איכות פנימיים
- 6.6 נספח 6 - טופס מעקב החלטות סקר ההנהלה.

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 הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך ניהול קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 7
		מתוך: 12

נספח מספר 1 – דפי משוב

מועצה מקומית שהם

דף משוב

שם המחלקה בה בקרת: _____

שם פרטי ומשפחה של נותן השירות: _____

מה הייתה מטרת ביקורך במחלקה? _____

נא דרגי את שביעות רצונך מהשירות (סמן/י X המקום המתאים)

גרוע ביותר	טעון שיפור	בינוני	טוב מאד	מצוין	
					זמן המתנה לקבלת השירות
					תנאי ההמתנה (מקום ישיבה, ניקיון, אוורור)
					תנאי סביבת העבודה
					אדיבות נותן השירות
					מקצועיות נותן השירות

אילו נושאים הקשורים בטיפול בפניות תושבים טעונים שיפור, לפי דעתך?

בקשות/ הערות נוספות:

שם המגיש: _____ תאריך: _____

כתובת וטלפון למתן תשובה: _____



ISO 9001:2015

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך ניהול קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 10
		מתוך: 12

נספח 4 – דו"ח מבדק

תאריך: _____ נושא: _____ עורך המבדק: _____
 מס' המבדק: _____ שם ומס' הנוהל/ הוראה: _____ תפקיד: _____
 תקציר המבדק: _____

הנחיות לפעולות מתקנות:

מס' פעולה מתקנת	מהות הפעולה	אחראי ביצוע	תאריך לביצוע	תאריך למעקב	בוצע/ לא בוצע	הערות המשך

חתימת הנבדק/ים: _____ חתימת הבודק: _____



ISO 9001:2015

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך ניהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 11
		מתוך: 12

נספח מס' 5 - דיווח מסכם על מבדקי איכות פנימיים

תאריך דיווח מסכם _____

שם המאמת: _____

תאריך המבדק	שם המאומת	מס' נוהל / הוראת עבודה	אי התאמות שנמצאו	פעולות מתקנות לביצוע	תאריך לביצוע	סטטוס ביצוע



ISO 9001:2015

שם הנוהל: ניהול הערכת ביצועים	מס' הנוהל: 6.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 12
		מתוך: 12

נספח 6 – טופס מעקב החלטות סקר ההנהלה

דו"ח סקר הנהלה

תאריך ועדת היגוי _____

משתתפים: _____

1. נושא הדיון:

- א. _____
- ב. _____
- ג. _____

2. ממצאים עיקריים:

3.

החלטה	אחראי ביצוע	לוח לביצוע	סיכום מעקב:	
			בוצע	לא בוצע

4. הערות:

חתימה

תפקיד

שם ומשפחה