

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 בפניות 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.

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': 3
		מתוך: 5

- 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