

תוכן עניינים

<u>עמ'</u>	
97	כללי
99	מבנה הלשכה
100	התכנית לשיפור איכות השירות
102	מחויבות ומעורבות המנהלים
104	שירות מכוון לקוח
111	יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל השירות
113	הפצת מידע
115	מערך פיזי
115	שירות יעיל ואמין
119	קיום שגרה ממוסדת של פעולה מתקנת
120	שימוש מיטבי במסגרות תקציב נתונות לטובת הלקוחות
121	בקרה על תהליכי שיפור שירות מבוצעים
122	מסקנות והמלצות

איכות השירות באגף שירותי רווחה

1. כללי

א. האגף לשירותי רווחה עוסק בטיפול ובשיקום אוכלוסיות נזקקות על מנת להוציאם ממעגל המצוקה, במתן שירותי רווחה בכפוף למדיניות משרד העבודה והרווחה ועיריית תל אביב - יפו, בתמיכה ובסיוע לאוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון וסכנה, בחיזוק יכולת התפקוד של הפרט, המשפחה והקהילה לשם שיפור איכות חייהם, ובמתן סיוע בצמצום מצוקות חברתיות וחומריות.

ב. במסגרת שינויים ארגוניים שעובר האגף, הוחל באוגוסט 1996 בהפעלת תוכנית לשיפור איכות השירות בסיוע חברה חיצונית. במקביל, שונה מבנה האגף לפני כשנתיים ממבנה של לשכות למבנה של מחלקות, ובימים אלה מצוי האגף בתהליכי מעבר לכפיפות מנהל השירותים החברתיים יחד עם הרשות למלחמה בסמים, האגף לרפואה ציבורית והרשות לקליטת עליה.

ג. האגף מחולק גיאוגרפית לארבע מחלקות. לצורך ביקורת תהליך שיפור איכות השירות, נדגמה לשכת אפיקים הכפופה למחלקת מזרח. מחלקת מזרח מצויה בשלבים מתקדמים של ביצוע התוכנית, ובמקביל, בתהליך רה-ארגון במסגרתו שונה מבנה המחלקה משתי לשכות ויחידה לשלוש לשכות בספטמבר 1999.

ד. הגדרת השירות הניתן על ידי הלשכה:

- מתן שירות ללקוחות הלשכה על פי דרישות החוקים: הגנה על חוסים וחסרי ישע (1966), חוק סיעוד (1988), חוק נוער, טיפול והשגחה (1960), חוק הכשירות המשפטית ואפטרופסות (1962), חוק סדר הדין הפלילי (1982), חוק העונשין (1989), חוק לימוד חובה (1949), חוק אימוץ ילדים (1981) וחוק למניעת אלימות במשפחה (1991).
- חוקים אלה מחייבים התערבות עובדי הלשכה בשעת משבר, סכנה וסיכון.
- מתן שירותי מניעה.
- גיוס הקהילה למטרות כיבוד האדם ומניעת אלימות, ופיתוח תשתיות הקהילה (כגון, שירותי הכשרה מקצועית, שירותים קהילתיים לנכים, שירותים קהילתיים למשפחות חד הוריות וכד').
- מתן מענה ראשוני ללקוחות ועזרה ראשונית ברמה החומרית והאישית.

ה. הגדרת הלקוחות של הלשכה:

השירות ניתן לתושבי אזור מזרח תל אביב הגרים באזור הכיסוי של לשכת אפיקים הכולל את השכונות: ליבנה, כפיר, נווה ברבור, כפר שלם, נווה אליעזר, גיר אביב, נווה חן ורמת הטייסים.

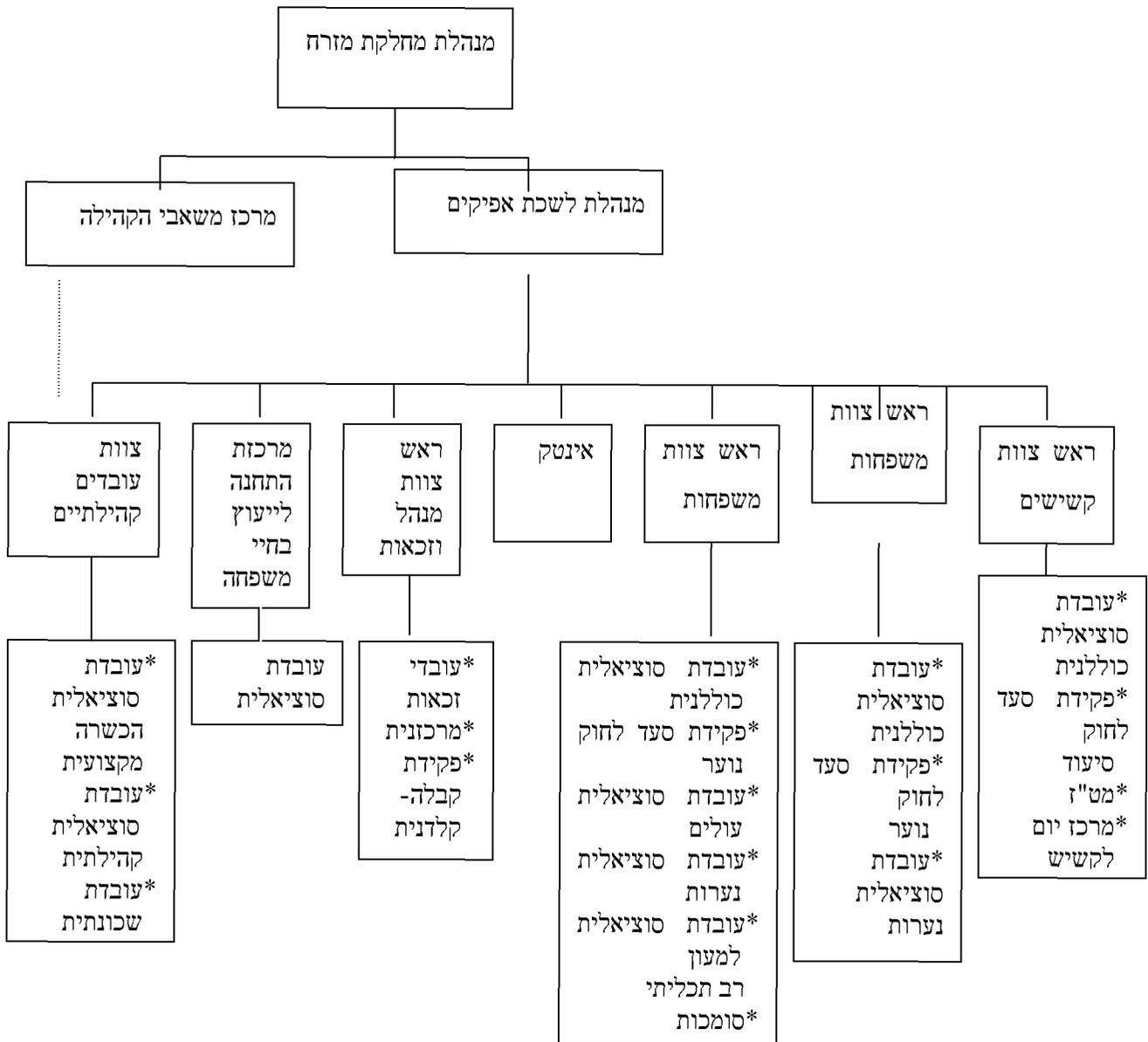
ו. הביקורת נערכה בלשכת אפיקים על ידי חברה חיצונית בהנחיית מר יעקב וייסמן, מבקר חוקר בכיר א'. מטרת הביקורת לבחון את תהליכי מתן השירות לתושב ופעילויות לשיפורם ביחידה המבוקרת משנת 1997 עד ינואר 2000.

הבדיקה כללה ראיונות עם עובדי מנהל הרווחה, לשכת אפיקים ומחלקת מזרח, שהשתתפו ו/או משתתפים בתוכנית לשיפור השירות, ואיסוף מסמכים ונתונים על פעילות המחלקה והתכנית.

הביקורת בחנה את היחידה המבוקרת לפי רשימת קריטריונים לאיכות השירות והממצאים מוצגים בהתאם.

ז. רשימת המרוויינים:

- עוזר מקצועי, מינהל הרווחה
- מנהל מדור עבודה קהילתית ואיכות שירות, מינהל הרווחה
- מנהלת מחלקת מזרח – יושבת ראש צוות היגוי מחלקתית וצוות מעקב בתכנית לשיפור השירות
- מנהלת לשכת אפיקים – חברת צוות שיפור זמינות טלפונית
- ראש צוות משפחות, לשכת אפיקים – חברת צוות שיפור תהליכי עבודה עובדת סוציאלית ועובדי מנהל וצוות יישום זמינות טלפונית
- מרכז משאבי הקהילה, מחלקת מזרח - יועץ פנים בתכנית לשיפור השירות
- עובדת סוציאלית כוללנית, לשכת אפיקים – יועצת פנים בתכנית לשיפור השירות
- עובדת סוציאלית אינטייק (מאבחנת לקוחות הפונים לראשונה ללשכה, מסייעת ומפנה לטיפול נוסף באם צריך), לשכת אפיקים – חברת צוות שיפור לשכת איילון וצוות שיפור אוריינטציה לעובד החדש
- פקידת סעד לחוק נוער, לשכת אפיקים – חברת צוות שיפור שינוי עבודת הזכאות
- ראש צוות קשישים, לשכת אפיקים – חברת צוות שיפור שינוי עבודת הזכאות וצוות שיפור מראה לשכת אפיקים
- עובדת מנהל וזכאות, לשכת אפיקים – חברת צוות שיפור זמינות טלפונית וצוות יישום זמינות טלפונית



* מבנה הלשכה נמסר לביקורת על ידי מנהלת הלשכה

לשכת אפיקים מחולקת גיאוגרפית ופונקציונלית ל-7 צוותי שירות:

- צוות קשישים המונה 9 עובדים, מתוכם 2 משירות לעובדות סוציאליות (עובדת סוציאלית) כוללניות לקשישים, 0.75 משירות לפקיד לחוק סיעוד, משרה אחת למטפלות בזקנים, משרה אחת למרכזות יום לקשיש, משרה אחת לאם בית (2 עובדות). ומטרתו לתת טיפול מקצועי לאוכלוסייה הקשישה ולתת מענה לחוק סיעוד. הצוות מטפל ב-890 תיקים פעילים.
- צוות עבודה קהילתית המונה 3 עובדים מתוכם עובדת הכשרה מקצועית, 2 עובדים סוציאליים כוללניים, ו-0.5 משירות לעובדת שכונתית. מטרת הצוות לעבוד מול המנהיגות הקהילתית לסייע בהתארגנות פורומים קהילתיים ובהקמה וליווי פרויקטים בקהילה.
- צוות "אינטייק" המונה עובדת סוציאלית אחת, הנותנת מענה ראשוני לפונים, ע"י אבחון, זיהוי צרכים ראשוניים ומתן פתרונות ראשוניים להפחתת הלחץ המידי.
- צוות משפחות המונה 7 עובדים, ומופקד על השכונות: נווה ברבור, נווה אליעזר, גיר אביב ורמת הטייסים. הצוות כולל 4.2 משירות לעובד סוציאלי כוללני, 0.75 משירות לפקידת סעד לחוק הנוער, 0.50 משירות לעובדת סוציאלית לנערות במצוקה. מטרתו לתת שירות ללקוחות הפונים ביוזמה עצמית או מופנים על ידי גורמים קהילתיים. עיקר העיסוק הוא בהתערבויות בשעות חירום ובתחומים הדורשים מעורבות בהתאם לחוק חוסים, חוק הנוער, חוק חסרי ישע וחוק האפטרופסות. הצוות מנהל כ-600 תיקים.
- צוות משפחות המונה 8 עובדים, ומופקד על השכונות: ליבנה, כפיר, כפר שלם ונווה חן. הצוות כולל 4.75 משירות לעובד סוציאלי כוללני, 1.25 משירות לפקידת סעד לחוק נוער ולעובדת סוציאלית לעולים, 0.50 משירות לעובדת סוציאלית לנערות במצוקה, 0.75 משירות לעובדת סוציאלית למעון רב תכליתי וסומכות. הצוות מנהל כ-745 תיקים.
- צוות מנהל וזכאות המונה 6 עובדים מנהליים, וכולל 4 עובדי זכאות, מרכזית ופקידת קבלה-קלדנית סך הכל 4 משירות.
- תחנה ליעוץ בחיי המשפחה המונה 3 עובדים כל אחד בחצי משרה. סך הכל 35 עובדים (כולל מנהלת לשכה) ו-28.45 משירות.

3. התכנית לשיפור איכות השירות

- א. תכנית שיפור איכות השירות מופעלת בלשכה החל משנת 1996.
- ב. בשנים 1996-1998 הוקצו לתכנית במסגרת כלל אגפית (ולא רק ללשכת אפיקים):
 - תקציבי יעוץ (בעיקר חיצוני) והדרכה 163,400 ש"ח (860 שעות).
 - תקציבי הפעלה 30,000 ש"ח.

ג. לא הוקצה סכום נוסף לתכנית בשנת 1999, וההוצאות בגינה הסתכמו בשנה זו במאות בודדים של שקלים (מתקציבה השוטף של הלשכה). בשנה זו זכה האגף בפרס איכות השירות מטעם משרד ראש הממשלה בסך 75,000 ש"ח - 50,000 ש"ח מתוכם הוקצו להמשך הפרויקט בשנת 2000.

ד. להפעלת התכנית הוקמו הועדות והגופים הבאים:

(1) ועדת היגוי מחלקתית – משתתפים בה 16 חברים מכל יחידות המחלקה. מנוהלת על ידי מנהלת המחלקה. מטרתה להוביל את מדיניות פרויקט איכות השירות במחלקה, לגבש מטרות על ולקבל החלטות בכל הקשור לפרויקט. בנוסף עוסקת הועדה בבחירת נושאים, מנחים וחברים לצוותי שיפור. הועדה מתכנסת פעמיים עד שלוש פעמים בשנה.

(2) ועדת מעקב מחלקתית - מונה 4 חברים ומנוהלת על ידי מנהלת המחלקה. מטרתה לעקוב אחר ביצוע תוכנית איכות השירות במחלקה, פתרון בעיות, קבלת דיווחים שוטפים מצוותי השיפור, טיפול בניצול תקציבי וביזום ימי עיון. הועדה מתכנסת אחת ל-2-3 שבועות.

(3) צוות הפצת מידע וצוות תיעוד – שאוחדו לאחרונה לצוות אחד. מטרתם לשווק את תהליך איכות שירות לעובדים, ולתעד את פעילויות צוותי השיפור והיישום לצורך למידה מחלקתית.

(4) צוות ניהול – מורכב משני עובדים ומטרתו לייצג את המחלקה בצוות הניהול האגפי, לסייע למנהלת המחלקה בקידום ענייני תקציב התכנית ובארגון סדר היום של ועדת המעקב.

(5) יועצי פנים – מיוצגים על ידי עובדי המחלקה (עובדים סוציאליים בדרך כלל שעברו הכשרה והדרכה בתחום שיפור איכות השירות על ידי חברת הייעוץ החיצונית שהנחתה את פרויקט שיפור איכות השירות באגף). הם עוסקים בייעוץ ובהדרכה לועדת המעקב ולמנחי צוותי השיפור, ומקיימים מפגשים קבועים עם המנחים.

(6) צוותי שיפור – עוסקים בהעלאת פתרונות והמלצות לשיפור נושאים בעייתיים ברמת לשכה או ברמת מחלקה.

משנת 1997 החלו לפעול 4 צוותי שיפור בנושאים:

- שיפור זמינות טלפונית ללקוח (מונה 7 עובדים)
- שיפור מראה לשכת איילון (מונה 8 עובדים)
- אוריינטציה לעובד החדש (מונה 7 עובדים)
- סודיות ואבטחת מידע (מונה 7 עובדים)

שני צוותי השיפור הראשונים העבירו המלצותיהם לצוותי יישום (ראה להלן) לצורך ביצוע. צוותי היישום סיימו עבודתם לפני כחצי שנה עם תום יישום המלצות. שני צוותי השיפור האחרונים סיימו עבודתם, והעבירו המלצותיהם לשני צוותי יישום שהוקמו בחודש האחרון.

סה"כ שעות דיונים ומפגשים 4 צוותים X 10 מפגשים בממוצע X 7 עובדים בממוצע בצוות X 2 שעות דיונים = 560 שעות עובדים.

(7) צוותי יישום – עוסקים בביצוע וביישום המלצות צוותי השיפור בהתאם לאישור ועדת המעקב.

(8) צוותי שיפור שוטף – עוסקים בהעלאת פתרונות וביישום של נושאים בעייתיים ברמת הלשכה בדרך כלל, ובתחזוקה ומעקב שוטף אחר היישום.

משנת 1997 הופעלו 13 צוותי שיפור שוטף בנושאים:

- שיפור מערך בטחון ובטיחות בלשכה – מחלקתי (מונה 6 עובדים).
- שיפור תהליכי עבודה משותפים עובדים סוציאליים ועובדי מנהל (מונה 6 עובדים).
- שיפור מראה לשכת אפיקים (מונה 6 עובדים).
- שינוי שיטת עבודת הזכאות (מונה 6 עובדים).
- שיפור מראה פני היחידה לטיפול בנפגעי סמים בנווה אליעזר (5 עובדים).
- שמירת תפוקות שיפור ותחזוקה שוטפת באיילון (מונה 6 עובדים).
- אחסון תיקים (מונה 3 עובדים).
- ייעול שיטות עבודה בלשכת עזרא והארגזים (מונה 3 עובדים).
- שיפור פני היחידה לעבודה קהילתית בשכונת התקווה (מונה 6 עובדים).
- שיפור פני התחנה לנפגעי סמים בשכונת התקווה (מונה 6 עובדים).
- שיפור רווחת העובד במחלקת מזרח (מונה 6 עובדים).
- הפצת עלוני מידע (מונה 2 עובדים).
- הנפקת כרטיסי ביקור (מונה 4 חברים).

4. מחויבות ומעורבות המנהלים

א. מחויבות מוצהרת לשירות

מחויבות המנהלים לתכנית לשיפור איכות השירות ולשיפור השירות בכלל מודגשת בכל שיחה עם המרואיינים. חלקם אף ציינו, שמנהלת מחלקת מזרח מאוד מחויבת לתכנית. כמו כן ניכרת השתתפות מנהלת מחלקת מזרח בוועדת ההיגוי ובוועדת המעקב, ובעידוד משותפים כל עובדי לשכת אפיקים בוועדות השיפור השונות.

לדברי העובדים והמנהלים נושא שיפור השירות ומחויבות המנהלים עולים בכל ישיבת צוות, לשכה או מחלקה, ובמיוחד במתן עדיפות ובהקצאת משאבים ליישום התכנית לשיפור השירות.

ב. שילוב נושא השירות בתוכנית העבודה

(1) תוכנית שיפור השירות משולבת באופן ברור בתוכנית העבודה השנתית של האגף והמחלקה, באמצעות כל הגופים שהוזכרו בסעיף 3.ד.

על-פי תכנית העבודה לשנת 2000 יוצמצמו היקפי הפעילות במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות לעומת שנים קודמות (התקציב האגפי המוקצה לכך מגיע לכ-50,000 ש"ח).

(2) במסגרת תכנית העבודה המחלקתית, מוגדרות הפעילויות הבאות, בהקשר של תכנית שיפור איכות השירות:

(א) הקמת צוותי יישום לנושאים בהם הסתיימה עבודת צוותי השיפור בשנת 1999 (אוריינטציה לעובד החדש ואבטחת סודיות מידע).

(ב) הקמת 4 צוותי שיפור שוטף נוספים בנושאים כגון: מצוינות עובדים, שיפור מראה פני לשכה, קשר עם שירותים בקהילה וכו'.

(ג) הפעלה מחדש של צוות תיעוד לשם תיעוד ברמה האגפית והמחלקתית של עבודת צוותי השיפור והפיכתו לנגיש לעובדים וללקוחות.

(ד) הקמת צוות שיפור נוסף שנושא פעילותו טרם הוחלט.

(ה) המשך התכנסות ועדת מעקב אחת לשבועיים עד שלושה שבועות.

(ו) קיום סדנא למנחים ולעובדים בצוותי השיפור במחלקה (מרץ 2000).

(ז) קיום יום עיון מחלקתי בנושא שיפור השירות (יוני 2000).

(3) במסגרת תכנית העבודה של לשכת אפיקים:

(א) לא קיימת בלשכה תכנית עבודה שנתית לשנת 2000.

(ב) בפרוטוקולים של ישיבות הנהלת הלשכה מוזכר כי 70% מתכנית העבודה מדגישה את נושא העבודה כוללנית וכ-20-30% פרוייקטים ייחודיים, ביניהם גם התכנית לשיפור איכות השירות ועידוד השתתפות העובדים במסגרתם.

(ג) לכל עובד לשכה נקבעת תכנית עבודה שנתית, בה נקבעת מהות עבודתו השוטפת ותחומים נוספים בהם עליו להתמקד כגון, השתתפות בפרוייקטים (בנושא שיפור השירות או כל נושא אחר) או בקבוצות. תכנית אישית זו אינה תמיד מתועדת בכתב (תלוי בעובד או בראש הצוות האמון עליו).

ד) לדברי מנהלת הלשכה, מתוכננת בניית תכנית עבודה פורמלית בשנת העבודה 2001.

ג. פעולות יומיומיות של המנהלים לחיזוק תודעת השירות

- 1) ישיבות צוות מתנהלות אחת לשלושה שבועות, בישיבות אלו נידונות הבעיות המקצועיות והמנהליות, ומועבר מידע חיוני לעבודת הצוותים.
- 2) אחת לשבוע או אחת לשבועיים מתנהלות ישיבות הנהלת לשכה בה משתתפים ראשי צוותים ומנהלת הלשכה ובהן דנים, בין היתר גם בנושאים הקשורים לתכנית איכות השירות.
- 3) אחת לשבוע או לשבועיים מתקיימות ישיבות הנהלת מחלקה בהשתתפות מנהלי לשכות, מנהלת המחלקה ומרכזי התחומים, וגם בהן נידונים הנושאים הקשורים לשיפור איכות השירות.
- 4) אחת לשבוע או לשבועיים מתנהלת הדרכה אישית בין ראשי הצוותים לכפופים להם. בפגישה נידונות בעיות הקשורות בנושאי השירות והתוכנית לשיפור השירות בנוסף להנחיה המקצועית.
- 5) ראשי צוותים דואגים בכל פורום פורמלי או בלתי פורמלי לאזכר עובדים על נושא איכות השירות.
- 6) במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות פורסמו משנת 1997 עד היום חמישה עלוני מידע (מהם שניים בשנת 1999). העלונים מעדכנים את עובדי מחלקת מזרח לגבי התקדמות פעילויות צוותי השיפור והתכנית.

5. שירות מכוון לקוח

- א. בדיקת שביעות רצון הלקוחות מטעם חברה היצרנית בשנת 1999 (ראה סעיף 5.ב'.3. סעיף קטן ה') העלתה כי לכ-70% מהעובדים הסוציאליים תחושות מעורבות לגבי תכנית העבודה ותכנית הטיפול בלקוח. העובדים חוששים להעביר אחריות ללקוח או להעצימו במידע או בכל אמצעי אחר. לשאלת הביקורת לגבי נכונותם להעביר מידע מקיף על סל שירותי האגף או הלשכה השיבו העובדים כי אינם מעוניינים בהפצת מידע כיוון שהם מעדיפים להיות בעלי האחריות לאבחנת צרכי הלקוחות.

ב. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון לקוחות

- (1) הביקורת לא איתרה מנגנונים פורמליים לבחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות. אין שימוש בנתונים כגון: מספר המשתתפים בתכניות או בפרוייקטים, שיעור הגבייה בגין השתתפות עצמית בעזרה ביתית - העשויים ללמד על שביעות רצון הלקוחות מפעילות הלשכה או מעבודת קבלני המשנה, גם אם בעקיפין.
- (2) ראש צוות קשישים ציינה כי הם בוחנים מידי פעם באופן לא שיטתי את מידת שביעות רצון הלקוחות או בני משפחותיהם מהשירותים שהם מקבלים, באמצעות שיחות או ביקורי בית של המטפלות בזקנים. עם זאת לדבריה, קשה לבדוק איכות השירות על פי מדדים כמותיים. משוב על איכות השירות מתקבל בדרך כלל ביוזמת הלקוח (במידה והוא או בני משפחתו מתלוננים).
- (3) במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות נבדקה מידת שביעות הרצון של הלקוחות על ידי:
 - (א) צוות שיפור לבדיקת הזמינות הטלפונית (לפני כשנה וחצי) : המדגם כלל 14 לקוחות אינטנסיביים (המקבלים מעל 18 התערבויות בשנה על ידי עובדי הלשכה) שרואיינו טלפונית, 20 לקוחות שנדגמו אקראית ורואיינו טלפונית, ו-25 לקוחות שהגיעו ללשכה ביום הבדיקה.
 - (ב) צוות יישום בנושא זמינות טלפונית (לפני כחצי שנה) : המדגם כלל 16 לקוחות אינטנסיביים שרואיינו טלפונית, 16 לקוחות שנדגמו אקראית ורואיינו טלפונית, ולקוחות נוספים שהגיעו ללשכה ביום הבדיקה.
 - (ג) צוות שיפור בנושא סודיות ואבטחת מידע (לפני כשנה) : המדגם כלל מפגש עם קבוצת מיקוד (5 לקוחות) וסקר טלפונית (12 לקוחות - מדגם אקראי אך לא מייצג).
 - (ד) צוות שיפור בנושא אוריינטציה לעובד החדש (בשנת 1999) : המדגם כלל נציגים משירותי הקהילה: קופת חולים, התחנה לבריאות המשפחה מעון ויצ"ו, מרכז יום לקשיש ובית ספר יסודי (מספר המשתתפים אינו מתועד). הבדיקה נערכה באמצעות הטלפון.
 - (ה) האגף לשירותי רווחה בשיתוף חברה חיצונית (שהנחתה את פרויקט איכות השירות) ערכו בדיקה של איכות השירות (לפני כתשעה חודשים בשנת 1999). בבדיקה זו נדגמו 103 עובדים ומנהלים באגף הרווחה ו-188 לקוחות (62 נציגי משפחות, 71 קשישים ו-55 נציגי ארגונים בקהילה). מהימנות הבדיקה מעל 0.9. הלקוחות והעובדים נתבקשו להגדיר מהו שירות טוב ולדרגו על פי רמת חשיבות (מנקודת מבט של הלקוח).

ממצאי הבדיקה הצביעו על תפיסה אחידה של עובדים ומנהלים לגבי תפיסת איכות השירות של הלקוחות. עם זאת, קיים פער בין עובדי האגף לבין הלקוחות לגבי תפיסת איכות השירות במספר תחומים: הלקוחות הביעו שביעות רצון נמוכה ממתן פתרונות לבעיות אמת, העריכו את רמת שיתופם בתכנית העבודה כנמוכה, והעריכו את מידת ההשפעה שיש להם על העובד הסוציאלי כנמוכה. כמו-כן, נמצא כי ככל שהקשר הדוק יותר בין עובד הלשכה ללקוח, כך קיימת עליה מובהקת ברמת שביעות הרצון בכל הממדים (שמירה על קשר, איכות עבודת הרווחה, בהשוואה לארגוני שירות אחרים ושביעות רצון כללית).

ג. ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן וקרוב עד כמה שניתן למקום בו נדרש

(1) לשכת אפיקים ממוקמת היום ברחוב אלנבי בתל אביב, רחוק מאוכלוסיית הלקוחות אותו היא משרתת. הלשכה מתוכננת לעבור בעוד כחודש למשכנה החדש, הממוקם באזור אותו היא משרתת.

(2) עקב הריחוק מהלקוחות מפעילה הלשכה מספר הסדרים מתאימים למתן השירות:

(א) צוות הקשישים: הפעלת מטפלות בזקנים לביקורי בית, וקבלת קהל בקהילה בסמוך למקום מגורי הקשישים (שני סניפי קופות החולים ומועדון הקשישים באזור). לדברי ראש צוות קשישים המיקום ושעות הקבלה ידועים גם לעובדי קופות החולים.

(ב) עבודה קהילתית: בתוך השכונות בשיתוף ועדי ופעילי השכונות.

(ג) צוות משפחות: העובדים הסוציאליים מבצעים ביקורי בית ומצויים בקשר עם מנהלים בבתי הספר ועם קופות החולים המפנים לקוחות.

ד. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

(1) השירות ניתן ללא משוא פנים למופנים או לפונים אליה, ואין התייחסות למין, גיל מצב כלכלי וכד'. ההתייחסות ללקוח מבוססת על קריטריונים של זכאות שנקבעו על ידי האגף, משרד העבודה והרווחה והחוק.

(2) כל לקוח ותיק המגיע ללשכה גם ללא זימון מראש (כ-36% על פי סקר במדגם אקראי ולא מייצג של צוות שיפור זמינות טלפונית), מתקבל בדרך כלל לפגישה, עם זאת לא תמיד עם העובד הסוציאלי הממונה על תיקו בשל העדר זמן. לקוח חדש המגיע ללשכה מתקבל מיידית רק אם הוא מקרה חירום.

(3) העדפות ניתנות למקרי חירום או לילדים, נוער או קשישים ואחרים במצבי סיכון כמוגדרים על פי החוק.

ה. מתן השירות בהתאם להוראות החוק והתקנות הרשמיות

- (1) השירות של הלשכה מבוסס על מספר חוקים שחוקקו על ידי כנסת ישראל:
- (א) חוק הסייעוד (1988) המסדיר מתן שירותים לקשיש סיעודי (התלוי בטיפול על ידי הזולת).
- (ב) חוק הגנה על חוסים וחסרי ישע (1966), המאפשר למדינה להתערב בעניינם של חוסים וחסרי ישע המוגדרים כנכים או לקויים בשכלם או קשישים שאינם מסוגלים לטפל בענייניהם.
- (ג) חוק נוער, טיפול והשגחה (1960) הדן בזכות המדינה לפעול לטובת הילד להתערב ולהגן על שלום הילד במידה וניכרת סכנה לשלומו ולהתפתחותו הרגשית.
- (ד) חוק הכשירות המשפטית והאפוסטרופסות (1962), הקובע מהות וכשירות הגופים האחראים, משגיחים ומטפלים בחסרי ישע.
- (ה) חוק סדר הדין הפלילי (1982) הקובע סדרים בכתיבת תזכירים לבתי המשפט בנושא טיפול והשגחת נוער.
- (ו) חוק העונשין (1989) הדן בענישת פקיד סעד או עובד ציבור שאינו ממלא את חובת הדיווח (על פי חוק חסרי הישע) של אדם המתעלל התעללות גופנית, נפשית ומינית בחסרי ישע (כולל קטין).
- (ז) חוק לימוד חובה (1949), על פיו ילדים נחשבים במצב סיכון אם אינם במסגרת לימודית.
- (ח) חוק אימוץ ילדים (1981), העוסק בסדרי אימוץ, ועל פיו עובדים פקידי הסעד עד לקבלת החלטה ראשונית לאימוץ.
- (ט) חוק למניעת אלימות במשפחה (1991), שדן בין היתר בסדרי הבקשה להוציא צו הרחקה של פוגע באמצעים אלימים מן הנפגע.
- (י) חוק העובדים הסוציאליים התשנ"ו (1996), המגדיר את כללי האתיקה המקצועית לעובדים הסוציאליים, כולל כשירות העובדים הסוציאליים.
- (2) כמו כן, נעזרים עובדי הלשכה בתקנות העובדים הסוציאליים, שהם תקנות של משרד העבודה והרווחה המתעדכנים תקופתית.
- (3) העובדים משתדלים למלא את לשון החוק ותקנות העובדים הסוציאליים, בנוסף לכך קיימים מקרים בהם מופעל גם שיקול דעת של העובדים הסוציאליים (המעוגן בלשון החוק), על בסיס ידע וניסיון. במקרים רבים מסתמכות החלטותיהם על למידה מפרוייקטים שנעשו בעבר במסגרת מחלקתית או לשכתית, כגון, הפנייה

לשירות פסיכולוגי לאבחון ולטיפול, הפנייה למעון או למסגרות אחרות באגף, שיתוף פקידת סעד לצורך יעוץ והדרכה וכו'.

מקצועיות נותני השירות

1.

- 1) כל העובדים המקצועיים בלשכה הם בעלי תואר ראשון לפחות בעבודה סוציאלית (מלבד המטפלות בזקנים, הסומכות ועובדי המנהל והזכאות), וכמחציתם בעלי תואר שני בתחום או לומדים לקראת תואר זה. רובם אף מקדישים לפחות יום בשבוע ללימודים מתקדמים, השתלמויות והתמחויות בתחום. העירייה מאפשרת לעובדים לצאת יום בשבוע ללימודים על חשבון ימי העבודה.
- 2) עובדי הזכאות הם בעלי הכשרה ספציפית בתחום הזכאות והמנהל (עוברים קורס של שבועיים בתנאי פנימייה מטעם משרד העבודה והרווחה).
- 3) הדרכה אישית בנושאים מקצועיים ומנהלתיים ניתנת לכל עובד ע"י הממונה עליו.
- 4) מידי שבוע או שבועיים נערכת הדרכה מקצועית של ראשי הצוותים בנושאים הקשורים לעבודה השוטפת. קיימת גם למידה במהלך העבודה בין העמיתים, לחיזוק מקצועיותם, בעיקר בתחום הטיפול.
- 5) לדברי מנהלת מחלקת מזרח, העובדים בעלי הכשרה ואוריינטציה טיפולית ולא שירותית. אגף הרווחה מנסה באמצעות התכנית לשיפור איכות השירות להטמיע בעובדים תודעת איכות שירות גבוהה יותר.
- 6) הכשרת עובד חדש :

א) מתיעוד עבודת צוות שיפור בנושא אוריינטציה לעובד החדש עולה כי אין שיטה אחידה לקבלת עובד חדש למערכת ולהכשרתו. לעתים גם אין אמצעים בסיסיים כגון, שולחן פנוי, מכשירי כתיבה, מכשיר טלפון וכו'.

ב) הנהלת האגף רואה בראשי הצוותים את האנשים המתאימים להנחיית העובד החדש, אולם אלה טוענים לעומס רב המוטל עליהם, דבר הגורם להעדר זמן מספק לתמיכה ולהדרכת העובד החדש.

ג) סקר שערך צוות השיפור בשנת 1999 בנושא בקרב הנהלת האגף, ראשי הצוותים וגורמים קהילתיים שונים (קופת חולים, תחנה לבריאות המשפחה, מעון ויצ"ו, מרכז יום לקשיש ובית ספר יסודי) גילה כי "אוריינטציה הארגון (אגף הרווחה) היא משימתית בעיקרה, ואינה שמה דגש מספיק על העובד כאדם, בעל צרכים וזכויות משלו".

עוד גילה הסקר כי:

- ההדרכה בנושא היכרות הלשכה והעמיתים משביע רצון, אולם ההסברה בנושא מבנה האגף והמחלקה אינה מספקת.
- חשיבות רוח הארגון בנושא מצוינות והתמקצעות אינה עוברת בצורה יעילה וסבירה לעובד החדש.
- העובדים החדשים סבורים כי קבלו הסבר משביע רצון לגבי המשאבים, הלקוחות ודרכי ההתערבות, אולם צוות השיפור העריך כי הבהרת גבולות התפקיד אינה מספקת.
- לעובד חדש ניתנים הסברים תאורטיים על דרך ההגעה, השירותים הקהילתיים ואופי השכונה, אך היכרות פיזית עם השכונה – מועטה.
- ניתן הסבר משביע רצון לגבי טפסים הקשורים לעבודה והסבר מועט לגבי הטפסים האישיים.

ז. קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות

- (1) שעות הקבלה של הלשכה : ימים א'-ה', בשעות 08:00 – 13:00 וימים א',ד', בשעות 15:00 – 19:00. במועדים אלה נקבעות פגישות עם הלקוחות בביתם או בלשכה. כל עובדת סוציאלית כוללני עובד אחר הצהריים לפחות פעם בשבוע. קיימת גמישות בשעות הנ"ל ויש המקבלים גם בשעות אחר הצהריים כאשר המאבטח בלשכה.
- (2) בשעות העבודה מתקבלים לקוחות, גם ללא זימון שנקבע מראש, בהתאם ללוח הזמנים של העובד הסוציאלי הממונה על התיק, אולם לעתים העובדים אינם נגישים. במקרי חירום, עובדים סוציאליים תורנים מקבלים את הפונים ומטפלים בהם.
- (3) במקרי חירום, מוגדרים עובדים סוציאליים ככונני שירות גם מעבר לשעות הקבלה. הגישה אליהם נעשית באמצעות המוקד העירוני (חיוג 106), שם מצוי לוח תורנויות החירום.
- (4) ימי קבלת קהל לקשישים הם: יום ה' בשני סניפי קופת חולים כללית בשעות 08:30-12:00 ויום ב' במועדון הקשישים בנווה אליעזר בשעות 08:30-12:00. בימים אלה מגיעים כ-10-15 איש לצורך פתרון בעיות ואינטייך. לדברי ראש צוות קשישים שעות הבוקר נוחות לקשישים, ושעות אחר הצהריים נוחות לבני משפחתם, לכן בימים א' וד' עובדים בשעות 11:00-19:00, המוקדשות למענה טלפוני וביקורי בית.

5) נושא נוחות מועדי השירות ללקוחות לא נבדק על ידי צוותי שיפור השירות במחלקת מזרח. לשאלת הביקורת בנושא זה ענו חלק מהעובדים כי הם מניחים שחלק מהלקוחות מרוצים וחלקם לא. בנושא הקשישים מניחים העובדים שמבקרי המועדונים יותר מרוצים מהמרותקים לביתם (ההנחה האחרונה אומתה בבדיקת שביעות הרצון שערך אגף הרווחה בשיתוף עם חברה חיצונית בשנת 1999).

ח. מתן אפשרויות לפניה ליחידה במגוון אמצעים

אל הלשכה ניתן לפנות באמצעות טלפון, פקס, דואר או ביקור בלשכה. רוב הפונים מסתפקים בשימוש בטלפון ולעיתים בביקור בלשכה. כמו כן מופעלים ביקורי בית בהתאם למצב הלקוח ולדרישות החוק.

ט. מגוון דרכי תשלום

הלקוחות אינם משלמים עבור שירותי הלשכה, מלבד השירותים הבאים:

- מועדון קשישים - 30 ש"ח דמי חבר חודשיים הנגבים מידי חודש בהתאם ליכולת הלקוח לשלם (תכיפות הגבייה גמישה בהתאם ליכולת הלקוח לשלם ונעשית במזומן על ידי עובדות המועדון).
 - מועדון נכים - 5 ש"ח לפגישה הנגבים בכל ביקור במועדון.
 - עזרה ביתית - השתתפות עצמית מעלות השירות הנקבעת על פי קריטריונים של הכנסה (לדוגמא: התשלום המינימלי לבעלי קצבת זקנה והשלמת הכנסה הוא 10%). התשלום נגבה באמצעות 3 שוברי תשלום חודשיים (ניתנים לתשלום באמצעות בנק הדואר) הנשלחים מדי 3 חודשים ללקוחות.
 - התחנה לייעוץ משפחתי - סכום סמלי עבור כל ביקור הנגבה על פי רמת הכנסה בכל ביקור (במזומן או בצ'ק) על ידי עובדות התחנה.
 - פנימיות - נגבה סכום בהתאם לגובה ההכנסות של המשפחה לפי טבלאות של משרד העבודה והרווחה. אגף אגרות חינוך ודמי שירותים של עיריית תל אביב-יפו שולח שוברי תשלום מדי חודש ללקוח (הניתנים לתשלום בבנק הדואר).
- בנושא מגוון דרכי התשלום לא נבדקה רמת שביעות רצון הלקוחות על ידי התכנית לשיפור איכות השירות.

טכנולוגיות מתקדמות במתן שירות

- 1) בעקבות עבודת צוותי שיפור בנושא הזמינות הטלפונית, הוכנס קו טלפון לכל עובד (לפני כן, היו שלושה קווי טלפון לכל הלשכה). כמו-כן, לכל קו הותקן מענה טלפוני בו משאירים העובדים הודעות בנוסח אחיד ללקוחות על פי נהלי המענה הטלפוני (בהודעות הם מזדהים בשמם, תפקידם, בקשה להשאיר הודעה, ומועדי היעדרות מן המשרד).
- 2) הלשכה והמחלקה אינם ממוחשבים. תיקי הלקוחות אינם ממוחשבים וכל מידע נרשם ידנית ומתויק בתיק הלקוחות. עמדות העובדים לגבי התועלת שבמחשוב העבודה – חלוקות. קיימת תכנית באגף למחשב את עבודת המחלקה בעתיד הרחוק.
- 3) בשל העדר מיחשוב קיימת תלות רבה במדפיסה של הלשכה, ועדויות מילוליות ומתועדות של עובדים מעידות על מצוקה בתחום.

בדיקת רמת השירות הניתנת על ידי קבלני משנה

בתחום חוק הסיעוד מפעיל הביטוח הלאומי קבלני משנה לטיפול בלקוחות. האחריות על בקורת טיב הטיפול מוטלת על אחות קופת החולים. הלשכה מבצעת ביקורת על טיב הטיפול של קבלני המשנה כאשר הלקוח מוגדר כתשוש נפש או כאדם שאינו סיעודי קשה (עד 100% סיעודי). הביקורת נעשית באמצעות ביקור בית חודשי בבית הלקוח ועל פי מידע ישיר המתקבל מן הלקוח.

בנושא העזרה הביתית, שביעות רצון ללקוחות נמוכה מיוצגת בעיקר על ידי ירידה בדרישת הלקוח לשירות זה. הלשכה עובדת היום בצמוד לשלושה קבלני משנה, והחליפה מספר רב של קבלני משנה בעבר, אולם עדיין מובעת שביעות רצון נמוכה של הלקוחות, ועדיין עובדות הלשכה לא מצאו פתרון בתחום זה, עם זאת, קיים ניסיון למצוא פתרונות ברמה פרטנית.

נושא זה לא טופל על ידי התכנית לשיפור איכות השירות במחלקת מזרח.

יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל השירות

א. נותני השירות מקפידים על מתן יחס של אמון וכבוד ללקוחות

העובדים מקפידים על מתן שירות אדיב ואמפתי ללקוחות הלשכה. האוריינטציה של העובדים היא טיפולית. לדבריהם נקודות החוזק שלהם בתהליכי מתן שירות הם: אנושיות, הומניות, כיבוד מעמד הלקוח, הפגנת חום ואמפתיה, יכולת הכלה, יסודיות ואחריות. "משתדלים לתת מענה מכובד לכל פונה גם לאלה שאינם מדברים יפה".

בבדיקת שביעות רצון שנערכה לפני כתשעה חודשים (ראה סעיף 5.ב'3. סעיף קטן ה'), נמצא כי הלקוחות היו מאוד שבעי רצון מאדיבות העובדים, עם זאת משתנה האדיבות לא

היה ברמת חשיבות גבוהה עבורם. נמצא כי קיים פער בין הדגש הרב ורמת החשיבות הגבוהה שהעובדים שמים על אדיבות כמדד לשביעות רצון לקוחות לבין רמת החשיבות הנמוכה של הלקוחות למשתנה האדיבות כמדד לשביעות רצונם.

ב. נכונות לסייע בכל מצב

- (1) העובדים מוכנים לסייע בכל מצב ומנסים, לדבריהם, להיות זמינים ללקוח עד כמה שניתן. עם זאת הם מדגישים כי העומס בעבודתם פוגע בזמינותם, ולכן למרות רצונם להיות זמינים ללקוחות בכל עת, ללא זימון מראש הם מתקשים לממש זאת.
- (2) העובדים ציינו בפני הביקורת כי הנטייה היא לטפל בעיקר במקרי חירום או במקרים המוערכים כבעלי סיכון גבוה, אך לא מבוצעות פעולות מניעה (למרות שחזון ומטרות המחלקה כולל גם היבט זה). הדבר נובע לטענתם, מקיצוצים בכוח אדם, מעומסים בעבודה ומצורך לקבל קודם את מקרי החירום ואת המקרים המחייבים טיפול לפי חוק.
- (3) הובהר לביקורת כי לעיתים פועלים נותני השירות למציאת פתרונות לבעיות לקוחותיהם גם מחוץ לשעות עבודתם (מנהלת המחלקה סיפרה כדוגמא על עובדת שיצאה לבדוק את שלומם של חסרי דיור ששכנו באוהלים, ביום חורף סוער באמצע הלילה, ודאגה למחסורם).

ג. מענה טלפוני כנדרש

המענה הטלפוני מהווה גורם מרכזי בקשר שבין העובדים ללקוחות. לכן נושא זה טופל על ידי צוות שיפור לזמינות טלפונית וצוות יישום שעבדו משך כשנה וחצי בניסיון לשפרו.

בעקבות פעילות צוותים אלו נוסחו מספר נהלים :

- החזרת טלפונים ללקוח עד 3 ימי עבודה.
 - יצירת חלון יומי להשבת טלפון ללקוח.
 - מענה טלפוני אחיד ללקוח "שלום, מדבר..."
 - ניסוח הודעה אחידה במענה הטלפוני.
 - הפצת טופס אחיד להשאת הודעות טלפוניות בכתב.
 - מעקב אחר החזרת טלפונים באמצעות טופס מעקב.
 - ידוע לקוחות בדבר היעדרות העובד גם במענה הקולי.
- בתצפיות הביקורת נמצא כי נהלים אלה הוטמעו ומבוצעים ע"י העובדים.

7. שמירת צנעת הפרט וחיסיון מסמכים

- (1) בנושא זה עבד צוות שיפור לסודיות מקצועית ואבטחת מידע כתוב, וקיים כ-15 מפגשים מאוקטובר 1998 עד יוני 1999. הנושא הועבר לאחרונה לצוות יישום האמור לעבוד במטרה לבצע את המלצות צוות השיפור.
- (2) צוות השיפור אסף נתונים מ-45 עובדים ומלקוחות (קבוצת מיקוד לקוחות שמנתה 5 אנשים, ו-12 לקוחות שמלאו שאלונים) ובאמצעות תצפיות על 17 חדרי עובדים (בלשכת איילון, לשכת אפיקים וביחידת שטח) לסקירת המצב הקיים.
- (3) הממצאים העיקריים של הסקר (שרובם אוששו ע"י תצפיות צוות השיפור ועדויות הלקוחות):
 - (א) 50% מהעובדים דווחו על תיקי לקוחות חשופים.
 - (ב) 65% מהעובדים דווחו על העדר מקומות אחסון הולמים (כולל מקומות אחסון לא תקינים : שבורים, פתוחים, לא ניתנים לסגירה).
 - (ג) 61% מהעובדים דווחו על חומר כתוב חשוף בסוף יום העבודה (חומר חשוף על השולחן במדפים פתוחים, בחדרי המזכירות בעת קבלת קהל, במכונת הפקס, בתאי הדואר הפתוחים בלשכה ואצל המדפיסה).
 - (ד) 55% מהעובדים דווחו על חדרים שאינם נעולים (חלק מן החדרים אינם ניתנים לנעילה).
 - (ה) 75% מהפונים אינם מודעים לזכויותיהם בנושא אבטחת מידע כתוב.
- (4) בעת ביצוע הביקורת ממצאי צוות השיפור היו ידועים לעובדים. עם זאת, גם בעת עריכת הביקורת נצפו מקרים רבים של ליקויים באבטחת מידע :
 - תיקי לקוחות וחומר כתוב חשופים בזמן שהעובדים כלל לא היו בחדריהם הבלתי נעולים או אף נעדרו מעבודתם באותו יום
 - ארונות בלתי תקינים לאחסון ו/או שמנעוליהם שבורים
 - עובדים שונים דיברו זה עם זה בנוכחות הביקורת בנושאים טיפוליים בהזכירם את שמות הלקוחות.

7. הפצת מידע

- א. הביקורת לא איתרה עלוני הסברה כלליים או כל מידע מקיף אחר המופץ ללקוחות בנושא מהות השירות, חובות וזכויות של הלקוחות, נהלים וערוצים לתלונות, שמות בעלי התפקידים והדרכים להשיגם, ומידע בנושא שיפורים במתן השירות.
במידה ומועבר מידע, הרי הוא מזדמן ובעל פה ע"י גותני השירות :

1) כאשר לקוח מגיע לראשונה ללשכה, ולאחר שאובחנו צרכיו, מוסברים לו חובותיו וזכויותיו ומהות השירות שינתן לו על ידי העובד. לא ניתנת ללקוח סקירה על כל סל השירותים שאגף הרווחה או הלשכה מספקים.

2) לקוחות מגיעים ללשכה בעקבות מידע שהם מקבלים משכנים או חברים.

3) לקוחות אינם מודעים לזכויותיהם בנושא אבטחת מידע ושמירה על סודיות חומר כתוב.

4) לגבי הפצת מידע כתוב ללקוחות הלשכה בנושא קבלת קהל של קשישים בקופות החולים ובמרכז יום לקשישים, הגיבה ראש צוות קשישים כי, "אנחנו לא יכולים לעשות יותר וזה גם לא מקובל... אין צורך"

ב. הביקורת הופתעה לגלות כי לא הופץ כל מידע ללקוחות לגבי תוצרי פעילות צוותי השיפור. ממסמכי הסיכום של צוותי השיפור עולה כי העובדים חוששים ליידע את הלקוחות לגבי השיפורים "מחשש להפצצה ולהגברת הפניות". לעומת זאת בתוך הלשכה הופצו עלוני מידע לעובדים לגבי התקדמות עבודת צוותי השיפור.

1) תוצרי צוות השיפור בנושא הזמינות הטלפונית, עליו שקדו זמן רב, לא הובא לידיעת הלקוחות. לקוחות אינם יודעים שעל העובד להשיב להם תוך שלושה ימים.

2) צוותי הפצת מידע ותייעוד שהופעלו, התמקדו בהפצת מידע לעובדים בנושא איכות השירות (אך לא ללקוחות).

3) צוות השיפור בנושא זכאות שקד על הכנת חוברת הסברה בנושא קריטריונים לזכאות, אולם החוברת מיועדת לעובדים הסוציאליים בלבד ואינה מיועדת להפצה בין הלקוחות השונים. בתגובה לשאלת הביקורת בנושא זה השיבו שני מרואיינים: "לא צריך להכניס ללקוח לראש את מה שהוא לא חושב".

ג. תוצאות פעילות צוות שיפור בנושא שעות עבודה והדרכים להשיג עובד ספציפי יושמו ברמת מחלקת מזרח באמצעות הפקת כרטיסי ביקור מעוטרים ואסתטיים הניתנים לכל לקוח המגיע ללשכה, והמציינים שמות, כתובות וטלפונים של שלוש הלשכות של מחלקת מזרח בצד אחד של כרטיס הביקור, ואילו בצידו האחר רשום בצד "לשירותך", שם העובד תפקידו מספר הטלפון הישיר שלו וימים ושעות פעילותו במשך שבוע עבודה. הסיסמא "האגף לשירותי רווחה – שלך ובשבילך" מודגשת משני צדי הכרטיס.

ד. באגף הרווחה נעשית פעילות להפצת מידע ללקוחות פנימיים :

1) הוחל בהפצת עיתון כלל אגפי הכולל ידע ומידע לעובדים (אחת ל-4 חודשים)

2) קיימת תכנית להפיץ עד סוף שנת 2000 אמנת שירות פנים אגפית, שתפרט את כל השירותים שנותנות היחידות זו לזו (בין תחומים ומחלקות). אמנת שירות ללקוח חוץ תופץ במועד מאוחר יותר.

8. מערך פיזי

- א. הבניין הנוכחי בו מתפקדת הלשכה מיושן, המיזוג בו מיושן ואינו תמיד תקין, החימום הוא באמצעות תנורי חימום חשמליים קטנים, הניקיון והתאורה סבירים, אולם אין גישה לנכים או מוגבלים.
- ב. בבניין הנוכחי קיימת מצוקת חדרים : הפגישות עם העובד הסוציאלי לא מתקיימות בחדר קבוע אלא בחדר הפנוי באותו זמן לעתים במהלך פגישה עוברים מחדר לחדר. גם בזמן עריכת הביקורת הורגשה מצוקת החדרים, שכן חלק מהראיונות נערכו בנוכחות עובד אחר.
- ג. הלשכה מיועדת לעבור לבניין חדש שהוקם לא מכבר באזור אותו היא משרתת.
- ד. במסגרת התוכנית לשיפור איכות השירות נעשו מאמצים רבים לשפר את חזות הלשכות במחלקת מזרח : הושקעו משאבים רבים בצביעת קירות, שיפור מראה החללים והחדרים, הכנסת שיפורים לחדרי הנוחיות, שילוט וכד'. רוב השיפורים בוצעו בעבודה עצמית ובהשקעה מינימלית : כל עובד השקיע לפחות יום עבודה אחד ונוצל תקציב קופה קטנה ותרומות שגויסו לצורך העניין.

9. שירות יעיל ואמין

- א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נתני השירות
 - 1) השירות בלשכה מוסדר באמצעות הוראות והנחיות של משרד העבודה והרווחה (תע"ס). בנוסף קיימת מדיניות האגף הנוספת בחלק מהתחומים להנחיות התע"ס. הנהלים מרוכזים במזכירות הלשכה לפי תחומים. להלן דוגמאות לנהלים אלה:

- גישה לועדות קבלת החלטה
- תרומות
- כתיבת מטלות
- תביעה משפטית למשפחה שלא משלמת לפנימייה
- זכאות
- קשישים
- השמה בפנימיות
- ילדים ונוער ועוד.

(2) בעקבות התכנית לשיפור השירות גובשו מספר נהלים פנימיים נוספים בלשכת אפיקים, כגון : זמינות טלפונית, שעות קבלת קהל, תורנות עובדים, ניתוב לקוחות והדפסות. קיימת כוונה להכניס נהלים גם בנושאי קליטת עובד חדש ואבטחת מידע. נהלים אלה נכתבו, ומוסדו בלשכה. הם מוצגים כדפי רענון נהלי עבודה האמורים להיות תלויים בלוחות המודעות של הלשכה החדשה. מתצפיות הביקורת נראה כי העובדים משתדלים למלא את הוראות נוהל המענה הטלפוני (טיוטת נוהל זה הועבר לידי הביקורת).

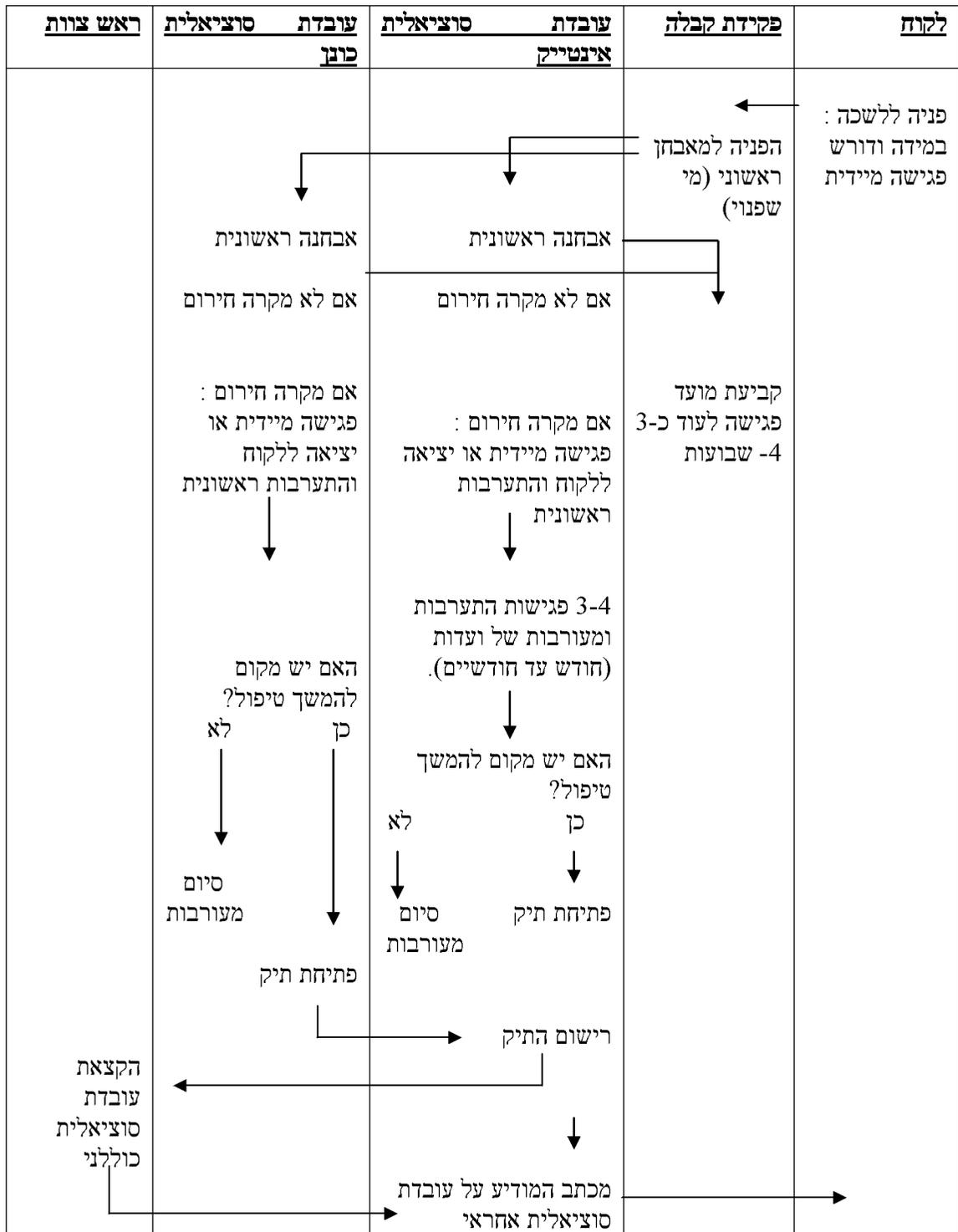
ב. מתן שירות על פי מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה

הביקורת מצאה כי בלשכה אין שימוש במדדים כמותיים לבחינת איכות השירות, ורוב המדדים הם איכותיים ונוגעים לתחומים המקצועיים :

- (1) במסגרת מיון התיקים השנתי נערכת ספירת תיקים ועומסים על כל עובד. כמו-כן, נערכת בקרה על תיקים האמורים להיסגר, או תיקים הדורשים טיפול נוסף.
- (2) קיים דו"ח תנועות עובד המתעד את ביקורי הבית הנערכים על ידי העובדים. לדוגמא, הקריטריונים לביקורי בית בתחום הקשישים: לבודדים כל חודש, לבעייתיים כל שבוע, ולפחות פעמיים בשנה לאחרים. לא נעשה שימוש בדו"ח לצורך בקרת איכות השירות.
- (3) בהמשך לעבודת צוותי השיפור בנושא זמינות טלפונית נערך מעקב אחר מענה טלפוני של העובדים לפונים באמצעות טופס מעקב, אולם אין עדיין שימוש בכלי זה לצורך מעקב אחר איכות השירות הטלפוני.

ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

- (1) תהליך הטיפול בפונים נערך כדלקמן:

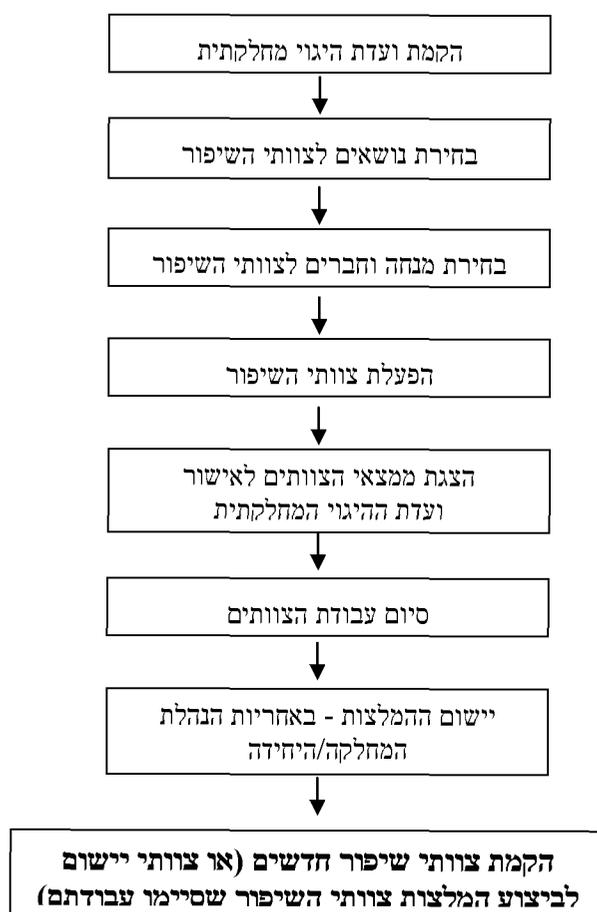


(2) עבודת הטיפול ומתן השירות ללקוחות נעשית בשיתוף פעולה של גורמים רבים בלשכת הרווחה. לדוגמא, בבית אב אחד, עשויים להיות מעורבים: עובד סוציאלי כוללני אחד למשפחות, פקידת סעד לחוק נוער, עובדת נערה במצוקה, עובדת

סוציאלית עולים וסומכת שבדרך כלל גם דוברת רוסית (אם בית האב בסטטוס של עולה חדש) ועובד זכאות. חלוקת עבודה זו מחייבת תאום בין כל הגורמים המעורבים.

(3) לקוח חדש הפונה או מופנה ללשכה נדרש להמתין כ-3-4 שבועות לראיון האבחון הראשוני, אם אינו נחשב מקרה חירום. מספר האינטייקים המבוצעים מידי שבוע נע בין 6 ל-8 לדברי עובדת האינטייק, וכ-12 בחודש על פי דברי מנהלת הלשכה. נתוני מספר האינטייקים בשנה עדיין לא נמסרו לביקורת, למרות בקשתה. אינטייק נערך לא רק על ידי עובד האינטייק אלא גם על ידי כונן הלשכה. בנוסף צוות הקשישים עורך אינטייקים לאוכלוסייה הקשישה.

(4) תהליך הפעלה ועבודת צוותי השיפור נערך כדלקמן*:



* נמסר על ידי מנהל מדור עבודה קהילתית ואיכות שירות, מנהל הרווחה

כאמור הזמן האורך לתהליך זה מרגע בחירת הנושאים עד לסיום עבודתם ויישום ההמלצות הוא בין שנה לשלוש שנים.

לדוגמא: במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות הופעל צוות לשיפור תהליכי עבודה בין העובדים הסוציאליים וצוות המנהלה. מטרת הצוות הייתה לשפר שירות ללקוח ולהגביר שיתוף הפעולה בין העובדים.

הצוות הציע המלצות ונהלים בנושאים: שעות קבלת קהל בלשכה, תורנות עובדים בלשכה, ניתוב הדואר, ניתוב לקוחות והדפסות.

לאחר שועדת המעקב החליטה ליישם נהלים אלה גם בלשכות אחרות במחלקה, התעכבה הדפסת הנהלים משך חודשים ולא נמצא תקציב לניילן אותם (מתוך סיכום עבודת צוות השיפור השוטף). לאחר עיכוב של כשנה הוחלט ליישם 4 נהלים (ללא נוהל ניתוב דואר, כי הבעיה כבר נפתרה) בלשכת אפיקים בלבד.

7. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן שירות

- (1) עומס העבודה של העובדים מווסת על ידי קביעת פגישות עם לקוחות במועדים שנקבעו מראש, אם בלשכה או בביקורי בית אצל הלקוח. בתחום הקשישים נקבעות פגישות גם במועדון הקשישים השכונתי, או בקופות החולים.
 - (2) מקרי חירום, מתקבלים בכל שעה משעות העבודה של הלשכה על ידי עובדים כוננים שתורנותם נקבעה מראש לצורך טיפול בנושא.
 - עובדת האינטייק מקבלת עד 8 אנשים בשבוע. במידה והנ"ל לא פנויה ומדובר במקרה חירום יתקבלו הפונים על ידי העובד התורן באותו יום.
 - (3) למרות שהעובדים טוענים לעומס רב בעבודתם, במשך עבודת הביקורת לא נצפה לחץ עבודה או לקוחות רבים הממתנים באולם הכניסה ללשכה.
- לדוגמא, מתוך מדגם טפסי מעקב טלפוני שנערך בתאריכים 27.6.98 עד 17.1.99 והוגש לביקורת ניראה כי, בממוצע מושארות לעובד ביום 4 הודעות, עליהן חייב להשיב תוך 3 ימי עבודה.

10. קיום שיגרה ממוסדת של פעולה מתקנת

א. טיפול בתלונות

- (1) לא קיים נוהל טיפול בתלונות בלשכה. אולם קיים נוהל עירוני כללי לטיפול בתלונות כתובות שהופנו לגורם כלשהו בעירייה ולא ישירות ללשכה. תלונות בנושאים הקשורים לאגף הרווחה עשויות להיות מופנות ל: מנהל מינהל השירותים החברתיים, לשכת ראש העירייה, חברי מועצת העירייה, משרד העבודה והרווחה וחברי כנסת.
- (2) עוזרת מנהלית בלשכה מרכזת את הטיפול בתלונות כתובות. התלונה מועברת לראש הצוות האחראי, המברר את התלונה עם העובד הממונה על התיק ומכין

תשובה בכתב. מנהלת הלשכה עוברת על כל תגובה טרם העברתה לגורם מפנה התלונה.

(3) לקוחות המתלוננים טלפונית : עובדי הלשכה מפנים אותם לרמות השונות של הממונים עליהם (ראש צוות, ממונה אחראי, מנהלת לשכה) או מעדכנים את הפונה באפשרות לפנות לוועדת ערר.

(4) תלונות לגבי נותני השירות : כל תלונה על עובד נדונה עם העובד והממונה עליו להבהרת העניין ולצורך מענה ללקוח. במידת הצורך מוזמן הלקוח לפגישה בלשכה עם העובד הממונה על תיקו ועם ראש הצוות או הממונה על העובד. ממצאי הבדיקה מועברים לגורם שאליו הגיעה התלונה ועותק נכנס גם לתיקו האישי של אותו עובד. תלונה טלפונית של לקוח מתועדת גם בתיקו של הלקוח.

(5) לקוחות רבים, בעיקר קשישים, נמנעים מלהתלונן על העובדים הסוציאליים, משום שלדבריהם הם מכירים בכוונות הטובות שלהם ומודעים למגבלות שלהם במתן השירות.

(6) התוכנית לשיפור איכות השירות לא טיפלה בנושא טיפול בתלונות.

ב. שיפורים מתמידים באיכות השירות

קיימת עדות מתועדת רבה בנושא השיפורים בשירות ללקוח שנעשו במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות, כפי שהוזכר בסעיפים השונים לעיל (כגון : שיפור חזות הלשכה, שיפור הזמינות הטלפונית, שיפור עבודת השיתוף בין העובדים הסוציאליים לעובדי המנהל וכד').

כאמור, אף אחד מהשיפורים הנ"ל לא הועבר לידעת הלקוחות וכל שיפור שנעשה או מתוכנן קיימת הימנעות ברורה מעדכון הלקוחות בשיפורים אלה, על אף ההשקעה הניכרת בתחום איכות השירות.

11. שימוש מיטבי במסגרות תקציב נתונות לטובת הלקוחות

א. ניצול מיטבי של התקציב המוגדר לשם היענות לצורכי הלקוחות

בהקשר זה נבחן תחום פעילות אחד מדגמי – תחום הקשישים :

(1) בתחום הקשישים הקצה אגף הרווחה כ-230,000 ש"ח בשנת הכספים 1999 ללשכת אפיקים (מתוך התקציב שהוקצה על ידי משרד העבודה והרווחה בתוספת קבועה בחוק של העירייה). התקציב מחולק לזכאים על פי קריטריונים שנקבעו על ידי משרד העבודה והרווחה בתחומים: עזרה ביתית לאלה שאינם זכאי חוק סיעוד, לציוד ביתי, לציוד רפואי, לנסיעות לדיאליזה או להקרנות ולביגוד.

(2) הצוות הממונה על התחום מנהל רשימת ממתנים. קיימים זכאים ונזקקים שמגיע להם מירב התנאים ולא ניתן להקצות להם תקציב מלא. העובדים מצליחים תקציבית לתת כ-95% מהעזרה המגיעה ללקוח, אך לא תמיד הלקוח מקבל את מלוא הסיוע המגיע לו.

(3) בתחילת השנה עורך תחום הקשישים רשימות של כל הפונים ומותיר רזרבות ללקוחות חדשים, שיזדקקו לסיוע במשך השנה. לכל עובד סוציאלי מוקצה כ-2,000 ש"ח לחודש לסיפוק צרכי לקוחותיו. תקציב זה אינו מיועד לעזרה ביתית. נושא העזרה הביתית מטופל על ידי ראש צוות, והסכום לכך מוקצה מראש בתחילת כל שנת תקציב.

(4) תקציב צוות הקשישים נוצל במלואו בשנת התקציב 1999.

(5) התכנית לשיפור איכות השירות לא טיפלה בתחום זה, למרות שהועלה על ידי העובדים בפני הביקורת כגורם ראשון לתלונות או אי שביעות רצון של לקוחותיהם.

(6) הקצאת תקציבי אגף הרווחה נעשית בהתאם לקריטריונים שנקבעו על ידי המחלקה, האגף והלשכה. בנוגע להקצאת התקציבים ללקוחות, משתדלים להקצות לכל הזכאים להם הקצאה מלאה באם יש תקציב או הקצאה חלקית באם התקציב אינו מאפשר חלוקה מלאה לכל הזכאים לה.

ב. הקצאת משאבים לשיפור מתמיד באמצעים, בשיטות ובכוח אדם המעורבים במתן

שירות

- (1) במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות הוקצו לשנת 2000 50,000 ש"ח.
- (2) ברמת האגף, מתוכנן להוציא עד סוף שנת 2000 אמת שירות פנים ועיתון כל ארבעה חודשים להפצת מידע על הנעשה באגף.
- (3) ברמת המחלקה מתוכננים לצאת לדרך צוותי היישום בנושא סודיות ואבטחת מידע כתוב, ואוריינטציה לעובד החדש, ועובדים נתבקשו לחשוב על נושאים חדשים לצוותי שיפור.
- (4) מתוכננת גם הדרכת הצוות המנהלי במתן שירות בסדנאות וימי עיון נוספים.

12. בקרה על תהליכי שיפור שירות מבוצעים

א. יעילות הפעילויות לשיפור השירות נבדקת באמצעות צוותי השיפור השוטף, שמטרתם לעקוב אחר השינויים שיושמו בעקבות פעילות צוותי השיפור והיישום ולשפר את יישומם. לדוגמא, צוות שיפור שוטף בנושא שמירת תפוקת שיפור ותחזוקה שוטפת באיילון, הוקם בעקבות סיום פעילותו של צוות יישום בנושא שיפור מראה פני לשכת איילון; הצוות

העוסק בשיפור מערך בטחון ובטיחות בלשכה, עוסק בנושא באופן שוטף באמצעות הממונה על בטיחות ובטחון.

- ב. בנושאים אחרים בהם עסקו צוותי השיפור (נושאים כגון, זמינות טלפונית, הנפקת כרטיסי ביקור, שיפור תהליכי עבודה משותפים ועובדים סוציאליים ועובדי מנהל), ולא הוקם צוות שיפור שוטף בעקבותיהם (מרבית הנושאים) : לא מבוצעת בקרה על השיפורים שיושמו.
- ג. יש לציין כי המחלקה או לשכת אפיקים לא בדקה שביעות רצון הלקוחות מהשינויים שבוצעו (היות שרובם לא פורסמו ללקוחות, כאמור).

מסקנות והמלצות

1. כללי

מסקנות

האגף לשירותי רווחה ועובדיו השקיעו ומשקיעים מאמצים ומשאבים רבים. במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות המופעלת מאז שנת 1996. המאמצים הרבים שהושקעו בשיפור איכות השירות לתושב טרם הגיעו לידי ביטוי בפועל ובאופן ישיר אל התושב. תוצרי השיפור טרם הובאו לידיעת הלקוחות על מנת שיוכלו לקבל את השירותים המוצעים להם באופן מיטבי. הביקורת דגמה את לשכת אפיקים במחלקת מזרח כגוף מייצג הנותן שירות לתושב.

המלצות

- א. באחריות הנהלת האגף לגבש ולפרסם אמנת שירות ללקוחות החיצוניים של האגף.
- ב. באחריות הנהלת האגף לבחון בצורה כוללנית ובמסגרת אגפית את התוכנית לשיפור איכות השירות, על מנת להגדיר יעדים לשיפור השירות ברמה כלל אגפית, מהם ייגזרו יעדים ברמת מחלקה ולשכה.
- ג. באחריות הנהלת האגף לערוך סקר צרכים ושביעות רצון לקוחות על מנת לגשר בין הפערים הקיימים בין נותני השירות למקבלי השירות בתפיסתם את מדדי השירות והמוקדים הטעונים שיפור בתהליכי השירות. יש לשלב את ממצאי הסקר בתכנון המשך פעילות שיפור השירות באגף.

2. מבנה הלשכה

מסקנות

מבנה לשכת אפיקים כפי שנמסר לביקורת על ידי מנהלת הלשכה, מכוון למתן שירות לתושב, כך שכל צוות הלשכה מיועד לשרת פונקציה מסוימת ואזור מסוים. עם זאת בשל מגוון תחומי הפעילות הרבים המוטלים על כל צוות נדרשים שיתוף פעולה ועבודת תיאום רבים בין צוותי המשפחות והקשישים לבין צוותי הזכאות והעובדים הקהילתיים וגורמים חיצוניים ללשכה. התוצאה: מבנה מסורבל המקשה על יעילות השירות הניתן.

המלצות

באחריות מנהלת הלשכה לבחון את מבנה הלשכה לשם איתור דרכים לייעול השירות ע"י צמצום מספר התחנות אותן נדרש פונה לעבור בעת שהוא מטופל בלשכה, ולרכז ככל הניתן את הטיפול בפונה בידי גורם אחד, וע"י כך לצמצם את הצורך בתיאום בין גורמים רבים בלשכה ולקצר את תהליכי הטיפול.

התוכנית לשיפור איכות השירות לתושב .3

מסקנות

- א. בתכנית לשיפור השירות ללקוח הושקעו, מושקעים ומתוכננים להיות מושקעים מאמצים ומשאבים רבים, הן על ידי האגף לשירותי רווחה והן על ידי עובדי האגף.
- ב. לתכנית לא הוגדרה מסגרת עבודה ויעדים כלל אגפיים לביצוע שמתוכנן נגזרו יעדי שיפור מחלקתיים, וכל מחלקה הגדירה יעדים לשיפור ספציפיים לה.
- ג. מאמצים מסוימים שהושקעו, כגון, שיפור זמינות טלפונית לתושב, הניבו פרות בצורת נהלי עבודה הממקדים את המענה הטלפוני לתושב תוך שלושה ימים מיום הפניה. עם זאת, העבודה לשיפור בתחום ארכה קרוב לשנתיים, ובוצעה במפוצל במסגרת שני צוותים: צוות שיפור וצוות יישום.
- ד. צוותי השיפור עבדו בצורה מרוכזת לשיפור ספציפי של מתן השירות כפי שהועלו על ידי עובדי האגף עצמם, ולא בחנו את נושא השירות בצורה כוללת על מנת לשפרו. לדוגמא, לא נערך סקר שביעות רצון של התושבים מקבלי השירות בתחילת התוכנית על מנת לבחון, מה הם הנושאים החשובים להם ביותר, על מנת למקד בהם את מאמצי שיפור השירות. ההתייחסות נשארת פטרונית. תוך קביעת הצרכים של מקבל השרות.

המלצות

- א. באחריות הנהלת האגף לבחון את התכנית לשיפור השירות לתושב בצורה כוללת, כדי למקד את יעדי תכניות שיפור השירות המחלקתיות ועל מנת לייעל את פעילויות צוותי השיפור.
- ב. באחריות הנהלת האגף למסד עריכת סקרי שביעות רצון של לקוחות על מנת שעבודת צוותי השיפור תהיה מתואמת עם ציפיות לקוחות האגף.
- ג. באחריות הנהלת המחלקה להקצות לצוותי השיפור המחלקתיים יעדים ומסגרת זמן קצרה יותר לפעילות.
- ד. צוותי השיפור יעסקו גם ביישום המלצותיו על מנת לקצר את תהליכי ביצוע שיפור השירות – באחריות ועדת היגוי מחלקתית.

ה. באחריות הנהלת האגף לעדכן את עובדיו בתכיפות גבוהה יותר לגבי מהלך עבודת צוותי השיפור ותוצרי המלצות הצוותים.

4. מחויבות ומעורבות המנהלים

מסקנות

א. מחויבות מוצהרת לשירות

ניכרת מחויבות ברמה גבוהה של המנהלים באגף לשיפור איכות השירות, אם באמצעות שיחות עם עובדי האגף, ואם באמצעות השתתפותם הפעילה בוועדות שונות העוסקות בשיפור השירות לתושב.

ב. שילוב נושא השירות בתוכנית העבודה

- 1) התכנית לשיפור השירות משולבת היטב בתכנית העבודה האגפית, אם כי המשאבים הכלכליים האמורים להיות מוקצים לה בשנת 2000 מצטמצמים.
- 2) תכנית העבודה המחלקתית כוללת הן המשכיות בעבודת צוותי השיפור הקיימים והן תכנון הקמתם של צוותי שיפור מחלקתיים חדשים.
- 3) תכנית העבודה של לשכת אפיקים כוללת אף היא את נושא שיפור השירות באמצעות השתתפות העובדים בעבודת צוותי השיפור המחלקתיים, אולם תוכנית זו הינה בלתי פורמלית ולא קיימת תכנית כוללת לשכתית כתובה המדגישה את ההיבטים השונים במתן השירות לתושב הטעונים שיפור והדורשים תשומת לב ממוקדת של עובדי הלשכה.

ג. פעולות יומיומיות של המנהלים לחיזוק תודעת השירות

ניכרת פעילות רבה מטעם המנהלים לחיזוק תודעת השירות באגף, אם באמצעות ישיבות סדירות עם העובדים, או עלוני מידע פנים אגפיים המופצים באופן בלתי סדיר, ואם באמצעים מילוליים בלתי פורמליים להגברת התודעה בנושא.

המלצות

א. מחויבות מוצהרת לשירות

- 1) על מנהלי האגף ברמות השונות להמשיך בהפגנת מחויבותם לרמת שירות גבוהה ואיכותית, ולהרחיב ההסברה על מהות 'שירות ממוקד לקוח' – באחריות הנהלת האגף.
- 2) לנסח מדיניות פורמלית מוצהרת וברורה לעובדים לגבי מחויבות האגף למתן שירות, ולפרסמה בכל יחידות האגף – באחריות הנהלת האגף.

ב. שילוב נושא השירות בתוכנית העבודה

- (1) רצוי לכלול בתכנית העבודה האגפית גם יעדים המתייחסים להפצת מידע בנושא שיפור השירות ללקוחות חיצוניים – באחריות הנהלת האגף.
- (2) אין המלצות.
- (3) בלשכת אפיקים : להגדיר תכנית עבודה פורמלית כתובה המגדירה את יעדי התכנית לשיפור השירות ומסגרת השתתפות העובדים בעבודת צוותי השיפור – באחריות הנהלת הלשכה.

ג. פעולות יומיומיות של המנהלים לחיזוק תודעת השירות

- (1) להמשיך בפעילות היומיומית הקיימת של המנהלים בחיזוק תודעת השירות, תוך מתן דגש למכוונות לצורכי הלקוח – באחריות הנהלת המחלקה.
- (2) להדריך המנהלים בכלים ובשיטות ניהוליות לחיזוק תודעת השירות, כגון הגדרת ציפיותיהם מנותני השירות – באחריות הנהלת האגף.

5. שירות מכוון ללקוח

מסקנות

א. באופן כללי קיימים בקרב העובדים רצון ונכונות רבים למתן שרות, אולם עדיין לא קיימת מכוונות מלאה לנושא השירות בשל אמביוולנטיות רבה בנושא. מחד, הם מביעים עניין בהעברת האחריות הטיפולית ללקוח ולקביעת מהות השירות אותו הוא יקבל, ומאידך הם מביעים חשש לבצע זאת. אמביוולנטיות זו מתבטאת גם בהימנעות מהפצת מידע מקיף ללקוח לגבי סל השירותים, או מפרסום אמנת שירות ללקוחות החיצוניים.

ב. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון לקוחות

- (1) לא אותרו מנגנונים פורמליים לבחינת שביעות רצון הלקוחות בלשכה. קיימת פעילות נקודתית לבחינת שביעות רצון לקוחות, אם במסגרת עבודת צוותי השיפור ואם במסגרת תלונות הלקוחות.
- (2) בדיקה של שביעות רצון לקוחות האגף שנערכה בשנת 1999 על ידי חברה חיצונית בשיתוף עם האגף לשירותי רווחה הצביעה על פער בין תפיסת איכות השירות על ידי הלקוחות לבין תפיסת איכות השירות על ידי עובדי האגף, דבר המצביע עוד יותר על הצורך בבחינת צרכי הלקוחות ושביעות רצונם באופן מתמיד.

ג. **ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן וקרוב עד כמה שניתן למקום בו נדרש**

בזמן עריכת הביקורת (בחודשים דצמבר 1999 וינואר 2000) הייתה לשכת אפיקים רחוקה מן האזור אותה היא משרתת, והפעילה מספר הסדרים למתן שירות ללקוחותיה, סמוך למקום הימצאם. מאז עברה הלשכה למבנה חדש הממוקם באזור אותו היא משרתת.

ד. **מתן שירות שיווני ללא משוא פנים**

השירות לתושב ניתן בלשכה ללא משוא פנים, עם זאת קיימת העדפה לתושבים המצויים במצבי משבר, חירום או סיכון, לפי הערכת המטפלים וכנדרש על פי החוק.

ה. **מתן השירות בהתאם להוראות החוק והתקנות הרשמיות**

השירות בלשכת אפיקים ניתן על פי הוראות החוקים הרלוונטיים והתקנות, לעתים, מופעל שיקול דעת של העובדים על בסיס ידע וניסיון מפרוייקטים שבוצעו בעבר (במסגרת הוראות החוק).

ו. **מקצועיות נותני השירות**

- 1) העובדים בלשכה הם בעלי הכשרה מקצועית בתחום עיסוקם. המטפלים הם בעלי הכשרה בתחום העבודה הסוציאלית, ועובדי המינהל הם בעלי הכשרה בתחום הזכאות או תחומי מנהל אחרים.
- 2) תהליך הכשרת עובד חדש במחלקה נבחן מזה כשנה במסגרת עבודת צוות היישום בתכנית לשיפור איכות השירות.
- 3) נראה כי באגף לא קיימת אינטגרציה בין הגישה הטיפולית של העו"ס, לבין הגישה השירותית אותה מנסה האגף לשירותי רווחה להטמיע. הדבר בא לידי ביטוי, בהעדר אמנת שירות חיצונית ללקוח או באי הבאה למודעות הלקוח את המאמצים הרבים שהושקעו ותוצריהם בתכנית לשיפור איכות השירות, או בתחושה האמביוולנטית המובעת על ידם בביצוע רעיון "העצמת הלקוח".

ז. **קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות**

העובדים בלשכה נגישים ללקוחות המצויים במצבי חירום, אם המקרה מובא לידיעתם. אולם לא ברור עד כמה מועדי השירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות שכן לא נעשה סקר בנושא זה אצל מקבלי השירות.

ח. **מתן אפשרויות לפניה ליחידה במגוון אמצעים**

הפניה ללשכה באמצעות טלפון, פקס, ביקור בלשכה, או ביקור בית, מאפשרת מגוון מספק של אמצעי פנייה למתן שירות וסיוע.

ט. מגוון דרכי תשלום

השירות בלשכה ניתן חינם מלבד שירותים הניתנים במסגרת מועדוני קשישים או נכים, עזרה ביתית, התחנה ליעוץ משפחתי או פנימיות. דרכי התשלום לשירותים הנ"ל משתנים בהתאם לקריטריונים של הכנסה (שנקבעו על ידי משרד העבודה והרווחה). עם זאת, מועדי ותנאי התשלום (אם במזומן, בהמחאה או באשראי) נקבעים על ידי העובדים. בכל שלוש שנות הטיפול בשיפור השרות נושא זה לא נבדק באמצעות סקר לקוחות ולא נמצא לנכון לקבוע עד כמה נוחים תנאי התשלום ללקוחות ועד כמה הם שבעי רצון ממגוון דרכי התשלום.

י. טכנולוגיות מתקדמות במתן שירות

- 1) במתן השירות לא אותרו טכנולוגיות מתקדמות, מלבד מענה טלפוני הקיים בשירות כל עובד לשכה.
- 2) הלשכה ומחלקת מזרח אינם ממוחשבים, דבר הגורם לעיכובים בזרימת מידע שוטף ובעבודת הלשכה והעובדים, ומכאן במתן שירות מהיר ויעיל לתושב.

יא. בדיקת רמת השירות הניתנת על ידי קבלני משנה

עובדי הלשכה משתדלים לבדוק את רמת השירות הניתנת על ידי קבלני משנה. עם זאת הם מתקשים למצוא פתרונות במענה לתלונות לקוחות הנוגעים לעזרה ביתית. כך שלמרות שהנושא ידוע כבעייתי עדיין לא טופל באופן ממוסד.

המלצות

א. להלן ההצעות:

- 1) להדריך עובדים בשילוב מתן טיפול ומתן שירות – באחריות הנהלת המחלקה.
- 2) באחריות הנהלת המחלקה לקיים פעילות שתקדם את הטמעת המכוונות ללקוח בקרב העובדים, כגון ביצוע הגדרת צרכים משותפת עם הלקוח, תיאום ציפיות עם הלקוח לגבי מהות השירות אותו הוא מצפה לקבל, דרכים יישומיות להעברת האחריות הטיפולית ללקוח, וכד'.
- 3) לדרוש מהעובדים לספק ללקוחות מידע מקיף לגבי סל השירותים שמספק האגף – באחריות הנהלת המחלקה.

ב. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון לקוחות

ההמלצות הנ"ל מתייחסות לסעיף 5.ב' ולכל תתי סעיף זה:

- 1) למסד ברמה כלל אגפית וברמת כל מחלקה ולשכה מנגנונים לבחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון לקוחות, כגון סקר שביעות רצון לקוחות כתוב או סקר טלפוני שנת – באחריות הנהלת האגף.

- (2) לערוך וליצור שאלונים קצרים (על דף אחד) לבחינת צרכים ושביעות רצון לקוחות, שימצאו בדלפק הקבלה בכל לשכה, ולעודד לקוחות למלא טפסים אלה באמצעות תמריצים שונים באחריות הנהלת הלשכה.
- (3) לתעד תלונות של לקוחות בתיק תלונות, ומידי חצי שנה לבחון תלונות חוזרות כמקור מידע לליקויים בהיענות לצרכי לקוחות ולדרכים לשיפור – באחריות הנהלת המחלקה.

ג. ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן וקרוב עד כמה שניתן למקום בו נדרש

אין המלצות, הלשכה עברה למשכנה החדש.

ד. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

- (1) להמשיך מתן שירות ללא משוא פנים הניתן לתושב – באחריות הנהלת האגף.
- (2) לבחון אפשרות מתן שירות מהיר גם לתושבים שאינם מצויים במצבי משבר חירום או סיכון כנדרש על פי החוק, כגון, לקבוע מועדים קבועים במשך השבוע אצל עובדים שונים לקבלת פונים אלה, לזרז תהליך ביצוע האבחון הראשוני ועוד – באחריות הנהלת הלשכה.

ה. מתן השירות בהתאם להוראות החוק והתקנות הרשמיות

- (1) להמשיך במתן שירות על פי הוראות החוק והתקנות הרשמיות – באחריות הנהלת הלשכה.
- (2) לשפר את יכולת הגמישות תוך כדי הפעלת שיקול דעת מקצועית במתן השירות – באחריות הנהלת הלשכה.

ו. מקצועיות נותני השירות

ההמלצות הנ"ל מתייחסות לסעיף 5.1 ולכל תתי סעיף זה:

- (1) לעודד את צוות השיפור העוסק "באוריינטציה לעובד החדש" ליצור תיק לעובד החדש שישרת כל עובד חדש המגיע לאגף. תיק זה יאפשר השתלבות ולמידה מהירה ויעילה של העבודה המקצועית – באחריות ועדת ההיגוי המחלקתית.
- (2) באחריות הנהלת האגף לגבש תהליך חניכה מקצועית מובנית כלל אגפית וכלל מחלקתית לעובד החדש.
- (3) באחריות הנהלת האגף לבצע פעילות ממוקדת עם העובדים הסוציאליים לשם גיבוש הדרכים לשילוב בין הגישה הטיפולית לגישה השירותית, ע"י הדרכה, שילובם בבניית אמנת שירות ללקוחות חיצוניים, תחקיר אירועי שירות ובחינתם גם לאור שיקולים מקצועיים וגם לאור שיקולים שירותיים, וכד'.

ז. קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות

- (1) להמשיך במדיניות הלשכה והמחלקה בקבלת פונים המגיעים ללשכה גם אם הם אינם מצויים במצבי סיכון או במצבי חירום באחריות הנהלת הלשכה.
- (2) להפיץ מידע ללקוחות חיצוניים לגבי זמינות ונגישות העובדים - באחריות הנהלת הלשכה.
- (3) לערוך סקר בין הלקוחות לבחון נוחיות מועדי השירות והתאמתם למקבלי השירות – באחריות הנהלת הלשכה.

ח. מתן אפשרויות לפניה ליחידה במגוון אמצעים

באחריות הנהלת הלשכה להמשיך במתן מגוון אפשרויות פניה ללשכה, ולעקוב אחר התפתחויות שונות בנושא על מנת לקדם אפשרויות נוספות לפניה באם יתעורר הצורך.

ט. מגוון דרכי תשלום

באחריות הנהלת האגף לבחון במסגרת סקר שביעות רצון לקוחות את צרכי הלקוחות לגבי אמצעי ותנאי התשלום עבור שירותים, כפי שנקבעו על ידי עובדי הלשכה או האגף.

י. טכנולוגיות מתקדמות במתן שירות

- (1) באחריות הנהלת האגף להפעיל טכנולוגיה מתקדמת לסיוע במענה ובטיפול בכבדי שמיעה או בחרשים.
- (2) באחריות הנהלת האגף לבנות תכנית כוללת למיחשוב פעילות האגף, כולל מחשוב תיקי הלקוחות, מעקב אחר תהליכי הטיפול, התקשורת בין הצוותים השונים, לו"ז לתגובות מטפלים וכדומה.

יא. בדיקת רמת השירות הניתנת על ידי קבלני משנה

- (1) באחריות הנהלת האגף לבחון ברמה כלל אגפית את נושא הבקרה על מתן שירות העזרה הביתית.
- (2) באחריות הנהלת האגף לבחון אמצעים אפשריים לשיפור הבקרה על מתן השירות על ידי קבלני המשנה.

6. יחסי אנוש נאותים עם מקבל השירות

מסקנות

א. נותני השירות מקפידים על מתן יחס של אמון וכבוד

עובדי לשכת אפיקים מקפידים על מתן שירות אדיב ואכפתי ללקוחותיהם, ואף הלקוחות מכירים בכך, כפי שעלה בסקר שביעות רצון ללקוחות האגף שנערך על ידי חברה חיצונית בשיתוף האגף לשירותי רווחה בשנת 1999.

ב. נכונות לסייע בכל מצב

קיימת נכונות מצד העובדים לסייע בכל מצב ללקוחותיהם. העדפה לסייע ללקוחות המצויים בסיכון או בשעת חירום נובעת ממילוי הוראות החוק בנושא זה.

ג. מענה טלפוני כנדרש

נהלי המענה הטלפוני ללקוח שיושמו לאחרונה הוטמעו היטב על ידי העובדים בלשכת אפיקים. העובדים עונים באדיבות, תוך הזדהות בשם. כמו כן מיושמים שאר הנהלים שגובשו ע"י הצוות.

ד. שמירת צנעת הפרט וחיסון מסמכים

- 1) על אף שעובדי הלשכה הביעו מודעות וחשיבות רבה לנושא זה, וקיים צוות יישום מחלקתי האמור לעסוק בשיפור הליקויים בתחום, נצפו על ידי הביקורת ליקויים באבטחת מידע וחיסון מסמכי הלקוחות בלשכת אפיקים.
- 2) ממצאי עבודת צוות שיפור מחלקתי בנושא סודיות מקצועית ואבטחת מידע חשפו שלקוחות אינם מודעים לזכויותיהם בנושא זה.

המלצות

א. נותני השירות מקפידים על מתן יחס של אמון וכבוד

באחריות הנהלת הלשכה להגביר מתן שירות אדיב ומכובד ללקוחות הלשכה. ולעודד מתן יחס של אמון וכבוד לתושב באמצעות תמריצים פנימיים.

ב. נכונות לסייע בכל מצב

- 1) באחריות הנהלת הלשכה לעודד ולשבח מדי פעם את נכונות העובדים לסייע בכל מצב ללקוחותיהם.
- 2) באחריות הנהלת הלשכה לעודד סיוע ללקוחות שאינם מצויים במצבי סיכון או בשעת חירום, באמצעות "חלונות" יומיים או שבועיים בלשכה אצל כל עובד בהתאמה.

ג. מענה טלפוני כנדרש

- 1) באחריות הנהלת הלשכה להמשיך בקיום נהלי המענה הטלפוני ללקוח ובהטמעתם.
- 2) באחריות הנהלת הלשכה לדרוש מהעובדים להיענות לפניות טלפוניות בהקדם אפשרי ותוך פחות משלושה ימי עבודה.
- 3) באחריות הנהלת הלשכה לערוך בקרה על מענה טלפוני ללקוחות, באמצעות טופס המעקב המצוי כבר בשימוש, ובאמצעות סקר שביעות רצון לקוחות.

7. שמירת צנעת הפרט וחסיין מסמכים

(1) ההצעות הן כדלקמן:

- (א) באחריות הנהלת הלשכה להמציא לעובדים בהקדם האפשרי מנעולים לנעילת הארונות בהם מצויים תיקי הפונים.
- (ב) באחריות הנהלת הלשכה להתקין מנעולים על דלתות המשרדים שיאפשרו נעילתם בהיעדר העובד משרדו.
- (ג) באחריות הנהלת המחלקה לקבוע נהלים וכללי עבודה בנוגע לחיסיון מסמכים ושמירת צנעת הפרט.
- (ד) חשוב להדריך עובדים מידי שנה בנושא על מנת לרענן המודעות לחשיבות הנושא – באחריות הנהלת המחלקה.
- (ה) באחריות הנהלת הלשכה לאפשר לעובדי המינהל לנעול מסמכים, ולהגביל כניסה לחדר ההדפסה.
- (2) באחריות הנהלת האגף ליידע לקוחות לגבי זכויותיהם בנושא, באמצעות הפצת עלוני מידע והעברת מידע בעל-פה.

7. הפצת מידע

מסקנות

- א. הביקורת לא איתרה בלשכה מנגנוני הסברה והפצת מידע ממוסדים ללקוחות חיצוניים. השירות הניתן על ידי הלשכה מופץ במקרים רבים באמצעות מידע המתקבל על ידי שכנים וקרובים, ולקוחות אינם מודעים פעמים רבות לגבי זכויותיהם. לדוגמא, בתחום שמירת צנעת הפרט וחסיין מסמכים, דבר הגורע מאיכות השירות הניתן לתושב.
- ב. להפתעת הביקורת, תוצרי עבודת צוותי שיפור השירות לא הובאו לידיעת לקוחות הלשכה. זאת מלבד כרטיסי הביקור החדשים שהונפקו ובהם מצוינים שמות העובדים האחראים, טלפונים ומועדי הקבלה שלהם.
- ג. ניכרת פעילות הפצת מידע פנימית לעובדי הלשכה או המחלקה או האגף, אך ללא הפצת מידע מקביל ללקוחות החיצוניים, שעשויה להגביר את מחויבות ומכוונות העובדים ליישום השיפורים שהושגו לטובת התושב.
- ד. בולטת תופעת עיסוק פנים ארגוני בתהליכי שיפור. ללא זיקה ללקוח האמיתי של המערכת.

המלצות

ההמלצות הנ"ל מתייחסות לסעיף 7 ולכל תתי סעיף 7:

- א. באחריות הנהלת האגף לקבוע מדיניות כלל אגפית בנוגע לכללי הפצת מידע ללקוחות.
- ב. באחריות הנהלת האגף למסד מנגנוני הסברה והפצת מידע ללקוחות חיצוניים על מהות השירות הניתן על ידי האגף לשירותי רווחה באמצעות המחלקות והלשכות השונות.
- ג. באחריות הנהלת האגף למסד מנגנוני הסברה ללקוחות לגבי זכויותיהם.
- ד. באחריות הנהלת הלשכה להביא לידיעת לקוחות הלשכה, המחלקה או האגף את המאמצים הניכרים שהושקעו על ידי האגף לשירותי רווחה בנושא שיפור איכות השירות.
- ה. באחריות הנהלת האגף להמשיך בעבודת הפצת מידע פנימית לעובדים בכל הרמות, כולל ביצוע תוכנית האגף לבנות ולפרסם אמנת שירות פנימית.

8. מערך פיזי

מסקנות

המערך הפיזי שבו הייתה מצויה לשכת אפיקים בזמן איסוף הממצאים אינו תואם את צרכי מתן השירות הנובעים מאופי פעילות הלשכה, אם כי נעשו מאמצים מצד עובדי הלשכה לשפר באופן זמני את מראה פני הלשכה. נמסר לביקורת כי לשכת אפיקים עברה מאז למבנה חדש האמור לענות על צרכיה כולל פתרון בעיית מצוקת החדרים הקיימת בהווה.

המלצות

אין המלצות - הלשכה עברה למשכנה החדש לאחר ביצוע הביקורת.

9. שירות יעיל ואמין

מסקנות

- א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל ציטני השירות
השירות בלשכה ניתן על פי כללים ונהלים של אגף הרווחה ועל פי נהלים חדשים שנוסחו בעקבות עבודת צוותי שיפור איכות השירות. עובדי הלשכה מודעים היטב לנהלים וניכר כי הם משתדלים ליישם.
- ב. מתן שירות על פי מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה
לא נמצא שימוש בלשכה במדדים כמותיים לבחינת איכות השירות, למרות שמספר מדדים כמותיים נאספים באופן שוטף (כגון מיון התיקים השנתי, דוח תנועות עובד, טופס מעקב אחר מענה טלפוני וכד').

ג. תהליכי מתן שירות רציפי ויעילים

- (1) תהליך הטיפול הראשוני בפונים ללשכת אפיקים לצורך אינטייק עשוי לארוך כשלושה עד ארבעה שבועות אם המקרה אינו מוערך כמקרה חירום ואינו דורש טיפול מיידי.
- (2) חלוקת העבודה והמבנה הארגוני בלשכה דורשים תאום ושיתוף פעולה בין גורמים שונים לגבי בית אב אחד עליו אמון עובד סוציאלי כוללני. עבודת התיאום והשיתוף מאריכה את משך הטיפול בבעיה של אותו בית אב.
- (3) תהליך ההפעלה ועבודת צוותי שיפור איכות השירות הנוכחי גורם שהתהליך מזמן בחירת הנושאים לשיפור עד ליישום השיפור לוקח בין שנה לשלוש שנים. שיטה זו דורשת השקעת משאבים וכוח אדם רב ובפועל עיכוב בשיפור השירות לתושב, במשך התהליך.

ד. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן שירות

- עומס העבודה בלשכת אפיקים מווסת היטב על ידי קביעת מועדים לפגישות מראש עם לקוחות בלשכה או באמצעות ביקור בבית הלקוח. בנוסף, קיים תפקיד של עובד כונן אשר מקבל לקוח המגיע ללא תיאום מראש.
- העובדים טענו לעומס רב בעבודתם. הביקורת לא צפתה עומס טלפוני או של פונים בלשכה בימים בהם שהתה בלשכה (באופן מזדמן)..

המלצות

א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נותני השירות

- (1) באחריות הנהלת המחלקה להמשיך לעודד ולקדם מתן שירות לתושב בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים מראש לכל נותני השירות.
- (2) באחריות הנהלת האגף לבחון מידי שנה תחום ספציפי מדגמי באם מתן השירות בתחום הנדון ניתן בהתאם לנהלים.
- (3) באחריות הנהלת האגף לבחון מדי פעם את הצורך לעדכן נהלים או לבנות נהלים חדשים לאור שינויים בתהליכי העבודה באגף (אם לאור שינויים במדיניות או בעקבות תהליכי שיפור שירות).

ב. מתן שירות על פי מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה

- (1) באחריות הנהלת המחלקה לעודד שימוש בלשכה במדדים כמותיים לבחינת איכות השירות ולמסדם במסגרות פורמליות.
- במיון התיקים השנתי ניתן לבחון לדוגמא, מספר תיקים אינטנסיביים לעובד על מנת להסדיר עומסים אלו בין לשכות ובין עובדים.

- ניתן להיעזר בדוח תנועות עובד על מנת לעקוב אחר עומס עבודה על עובד ספציפי, יעילות עבודתו בהשגת משימותיו בתכניות הטיפול השונות, ובשימוש מיטבי בלוח הזמנים שלו.
 - טופס המעקב הטלפוני עשוי לשמש לבקרה על עומס עבודה על עובד ספציפי, שימוש מיטבי בלוח הזמנים שלו, ויישום נהלי המענה הטלפוני.
- (2) נתונים כמותיים אלה ואחרים שיאספו ישמשו בסיס להשוואה עם תוצאות סקר שביעות רצון לקוחות, ועשויים לשמש מדדים לבקרה על איכות מתן השירות – באחריות הנהלת המחלקה.

ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

- (1) באחריות הנהלת הלשכה לבחון את משך ההמתנה לאינטייק על מנת לבדוק דרכים לקצרו, ועל מנת לשפר את זמינות עובד האינטייק גם לפונים שאינם מצויים במצבי חירום.
- (2) באחריות הנהלת המחלקה לבדוק אם ניתן להפחית את מספר העובדים המעורבים בטיפול בבית אב אחד, על מנת לייעל את עבודת הצוות ולהפחית את הצורך בתיאום בין העובדים. לדוגמא, להקצות תיקים אינטנסיביים לעובד אחד ותיקים לא אינטנסיביים לעובד אחר.
- (3) באחריות הנהלת האגף להאיץ תהליך שיפור השירות לתושב, על יד קביעת מדיניות אגפית שתגדיר מתן עדיפות לטיפול בנושא מסוים.

ד. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן שירות

- (1) באחריות הנהלת הלשכה להמשיך במדיניות ויסות העומס במתן שירות על ידי קביעת מועדים לפגישות מראש עם לקוחות, או על ידי הכונן אשר מקבל כל לקוח המגיע ללא תיאום מראש.
- (2) באחריות הנהלת המחלקה לבחון טענות העובדים לעומס רב בעבודתם באמצעות המדדים שהוצעו לעיל ובהשוואה לשעות העבודה בפועל של כל עובד ולא לפי משרות.
- (3) באחריות הנהלת המחלקה לבחון באמצעות סקר צרכי לקוחות את שביעות רצונם לגבי ההסדרים לויסות העומס במתן שירות.

מסקנות

א. טיפול בתלונות

קיימת שגרה ממוסדת לטיפול בתלונות כתובות של הלקוחות במסגרת נוהל עירוני כללי. הטיפול בתלונות טלפונית על עובדים, מתועד בתיקו האישי של הלקוח, ולעתים גם בתיקו האישי של העובד.

עם זאת קיימים לקוחות הנמנעים מלהתלונן על טיב השירות (לעתים בשל חשש למעמדו של העובד המטפל) והעובדים מתקשים לעודד אותם להתלונן, ובכך נמנעת שגרה ממוסדת המניעה לפעילות מתקנת של ליקויים, אם קיימים במערכת.

ב. שיפורים מתמידים באיכות השירות

במסגרת התכנית לשיפור השירות בוצעו מספר שיפורים בשירות ללקוח בלשכה. שיפורים אלה לא הובאו באופן פורמלי לידיעת הלקוח, כך שאין לדעת עד כמה הלקוחות אכן מודעים לתוצרי המאמצים המרובים שהושקעו למענם.

המלצות

א. טיפול בתלונות

1) להמשיך להפעיל את נוהל הטיפול בתלונות הקיים, לתעד את תוצאות הטיפול בתיק תלונות מיוחד שתוצאותיו ישמשו למעקב ולבקרה לצורך פעילות מתקנת לשיפור השירות ללקוח – באחריות הנהלת המחלקה.

2) למסד מנגנון המעודד עובדים ולקוחות להתלונן על טיב השירות. לדוגמא, לפתח תמריץ לעובדים שעודדו לקוחות להתלונן על ליקוי בשירות שהביא בסופו של דבר לשיפור השירות באחריות הנהלת המחלקה.

ב. שיפורים מתמידים באיכות השירות

1) באחריות הנהלת האגף להביא לידיעת הלקוח את המאמצים הרבים המושקעים לשיפור מתמיד באיכות השירות.

2) באחריות הנהלת המחלקה לבחון צרכי לקוחות באופן עקבי ותקופתי באמצעות סקרים ושאלונים, על מנת שהשיפורים יהיו בהתאם לציפיות ולצורכי הלקוחות.

3) באחריות הנהלת האגף לבחון יעילות תוצרי שיפורים באופן ממוסד ותקופתי באמצעות סקרים או שאלונים ללקוחות.

מסקנות

א. ניצול מיטבי של התקציב המוגדר לשם היענות לצרכי הלקוחות

ניכר כי העובדים בתחום הקשישים משתדלים להקצות תקציבים לזכאים להם כמיטב יכולתם. תקציב הקשישים לשנת 1999 נוצל במלואו, וצוות הקשישים הצליח לדבריו לאפשר סיוע לכ-95% מהפונים, אם במסגרת הקצאה מלאה או במסגרת הקצאה חלקית. עם זאת, הקושי העיקרי שהועלה על ידי העובדים כגורם ראשון לאי שביעות לקוחותיהם היה העדר משאבים תקציביים.

ב. הקצאת משאבים לשיפור מתמיד באמצעים, בשיטות ובכוח אדם המעורבים במתן

שירות

כאמור, מזה מספר שנים מוקצים משאבים מדי שנה, במיוחד עבור פעילות השיפור. פעילות שיפור השירות מתמקדת בעיקר בתהליכי עבודה בלשכה ובממשקים עם הלקוחות, ולעיתים גם בתחומים הקשורים לכח אדם (כגון הכשרת עובד חדש). גם בתקציב לשנת 2000 הוקצו משאבים להמשך הפעלת התכנית, כמו גם לפרסום אמנת שירות ללקוחות פנים ועיתון להפצת מידע פנימי.

המלצות

א. ניצול מיטבי של התקציב המוגדר לשם היענות לצרכי הלקוחות

באחריות הנהלת האגף לבחון את הקצאת התקציבים לפעילות שיפור השירות וניצולם על-פי סדרי עדיפויות המתאימים למוקדים הטעונים שיפור וחשיבותם כפי שיאותרו בסקרי הלקוחות החיצוניים.

לדוגמא: פעולות שיפור שאינן מגיעות ללקוח - לבטל תקציבן ולהעבירו לפעולות ממוקדות לקוח.

ב. הקצאת משאבים לשיפור מתמיד באמצעים, בשיטת ובכוח אדם המעורבים במתן

שירות

(1) באחריות הנהלת האגף להקצות משאבים להמשך בחינה ויישום מתמידים של שיפורים בתהליכי מתן השירות, אם במסגרת התכנית לשיפור איכות השירות ואם ליוזמות פנימיות של האגף או יחידותיו.

(2) באחריות הנהלת האגף לקדם מדיניות כלל אגפית המנחה את העובדים באיתור צרכי הלקוחות ובשיתופם הפעיל בתוכניות לשיפור איכות השירות.

(3) באחריות הנהלת האגף לעודד יוזמות לשיפור איכות השירות מלקוחות פנימיים וחיצוניים באמצעות תמריצים.

12. בקרה על תהליכי שיפור שירות מבוצעים

מסקנות

- א. יעילות תוצרי פעילויות צוותי השיפור נבדקת במספר מקרים באמצעות צוותי השיפור השוטף, פעילות זו אינה מכסה את כל הנושאים שטופלו על ידי צוותי השיפור.
- ב. בעקבות השינויים שיושמו בלשכה או במחלקת מזרח לא נערך סקר שביעות רצון לקוחות על מנת לבחון יעילות תהליכי השיפור שיושמו.
- ג. תוצרי פעילות צוותי השיפור הצליחו להגיע לרוב העובדים. נראה כי טרם הגיעו ללקוחות המטרה.

המלצות

- א. באחריות הנהלת המחלקה לערוך סקר שביעות רצון לקוחות לגבי עבודות צוותי השיפור השונים שיושמו, על מנת לבחון יעילות השיפור ולמצוא דרכים נוספות לבקרה ולשיפור השירות.
- ב. באחריות הנהלת המחלקה לבחון אמצעי בקרה נוספים לבחינת השיפורים שיושמו בתהליכי השירות ללקוח.