

איכות השירות

מבוא כללי

1. מבקר עיריית תל אביב - יפו יזם פעילות ביקורת ייחודית שהתמקדה בבחינת איכות השירות ביחידות העירייה השונות.
2. הביקורת התמקדה בשלב ראשון, כפיילוט, בארבע יחידות נותנות שירות בעירייה: האגף לגביית ארנונה ואגרת מים, מוקד ויחידה לפניות הציבור, אגף לשירותי רווחה והמחלקה לחינוך על יסודי במינהל החינוך והתרבות. יחידות אלה נבחרו בהיותן בעלות ממשק ברור לתושבים, ועיסוקן בנושאים ובפעילויות שתוצאותיהן גלויות ונראות לתושבים מקבלי השירות כמפורט להלן:
 - א. האגף לגביית ארנונה ואגרת מים – בשל מורכבות השרות והמגע הישיר בין המחלקה לבין תושבים שלא שילמו / מסרבים לשלם חובם לעירייה.
 - ב. המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור – חוד החנית של מערך היחסים בין התושב לעירייה.
 - ג. האגף לשירותי רווחה – הביקורת התמקדה בו בכל שלבי השירות. שירותי האגף למחלקה האיזורית (מחלקת מזרח), שירותי המחלקה האיזורית ללשכה השכונתית (לשכת אפיקים), ושירותי הלשכה השכונתית לתושב הצורך את השירות.
 - ד. המחלקה לחינוך על יסודי – מאחר ועובדי החינוך בשכבה העל יסודית מועסקים על ידי העירייה (בעוד שאין הדבר כך בשכבה היסודית) והקשר בין השירות למשאבים ברור. הביקורת התמקדה בשירות שנותנת המחלקה למנהלי בתי הספר וצוותיהם, כגורם ביניים בין העירייה לתלמידים והוריהם – הלקוח הסופי. בשלב זה לא נבדקה איכות השירות או הפעילויות לשיפור השירות המבוצעות על-ידי בתי הספר מול הלקוחות החיצוניים.
3. שיטת ביצוע הביקורת :
 - א. ראיונות עם בעלי תפקידים ביחידות השונות, תצפיות בתהליכי מתן שירות לתושב, איסוף נתונים כמותיים לגבי פעילות היחידות, בדיקת תכניות שיפור שרות תהליכיות, בחינת משובים לגבי שרותים ניתנים, ובדיקת מסמכים במקרים בהם נדרשו.
 - ב. הערכת היחידות המבוקרות נעשתה על-פי סדרה של קריטריונים מקצועיים למתן שירות איכותי, על בסיס הקריטריונים שהוגדרו על ידי המרכז לאיכות ומצוינות במשרד ראש הממשלה, במסגרת הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי.
 - ג. הוכנו ארבעה דוחות פרטניים (ברמת מיקרו) לכל אחת מהיחידות שנבחנו ובכלל זה ממצאים, מסקנות והמלצות.

- ד. על בסיס ארבעת הדוחות הוכן דוח כללי (ברמת המאקרו) המאופיין בממצאים ובהמלצות בראייה כלל מערכתית חוצה מערכת, בנושא איכות השירות.
4. הביקורת נערכה על ידי חברה חיצונית בהנחיית מר יעקב וייסמן – מבקר בכיר א' במהלך ינואר – יוני 2000.

מסקנות כללי

5. העירייה מקדישה מאמצים ומשאבים לנושאי שיפור השירות. בכמה יחידות הוגדר תקציב ייעודי לנושאי ניטור השירות ותהליכים לשיפורו, אם כי לא בכל היחידות. חסר מעקב ומשוב לבחינת יעילות הקצאת המשאבים.
6. ברוב המקרים המודעות לשירות לתושב טרם הוטמעה בקרב נותני השירות. במידה ומודעות כזו קיימת, היא ברובה תולדה של נטייה טבעית של נותני השירות, ומיעוטה נובע מהדרכה ופעילות חניכה או כתולדה של מנהיגות שירותית בקרב המנהלים.
7. נראה כי קיים חוסר במיומנויות מתן שירות שיסייעו לנותני השירות למצות את יכולתם בפעילותם אל מול הלקוחות. ידע ומיומנויות כגון: ניהול מפגש שירותי, מאפייני שירות, מענה טלפוני שירותי, טיפול בלקוחות לא מרוצים וכדומה אינם קיימים ו/או אינם מיושמים במידה מספקת.
8. היעדר מיומנויות אלה ותפקוד במשך תקופה ארוכה במתן שירות ישיר ללקוח הם גם גורמים אפשריים לשחיקה שאובחנה בקרב נותני השירות בכמה מהיחידות.
9. במקרים רבים ניכרת נכונות אישית של כמה מנותני השירות לסייע ככל יכולתם ללקוחות, אולם במידה רבה אובחנו גם מקרים רבים של יחס לא שירותי כלפי התושבים.
10. בכל היחידות אובחן חוסר הקפדה על שמירת צנעת הפרט בקבלת קהל ובאחסון מסמכים, בשיחות בין עובדי העירייה בנוכחות מקבלי שרות וכדומה.
11. נמצאה גם מידה מועטה בלבד של הצגת "תדמית" שירותית ללקוחות, כמו: הופעה הולמת, תג זיהוי, מענה טלפוני שירותי, כתיבת מכתבי תשובה לתושבים וכדומה.
12. במרבית המקרים לא קיימת פעילות קבועה וממוסדת של ניטור שביעות רצון הלקוחות – התושבים, מרמת השירות, ונקיטת פעילות מתקנת. מיעוט סקרי הלקוחות שבוצעו, התמקדו בנושאים ספציפיים, ועובדו על ידי היחידות עצמן, אולם גם פעילות זו אינה שגרתית וקבועה.
13. היקף העברת המידע לתושבים לגבי חובותיהם וזכויותיהם או לגבי תהליכי שיפור שירות לוקה בחסר. ישנם מקרים של חוסר תקשורת בנושא.
14. מועדי מתן השירות נקבעים על פי שעות הפעילות הרגילות של משרדי העירייה ללא בחינת התאמתם לצורכי מקבלי השירות (פרט למוקד).

15. בכמה מהיחידות שנבדקו נמצא כי, הטכנולוגיות המשמשות את נותני השירות לוקות בחסר ואינן תומכות במלוא היכולת בתהליכי מתן השירות. גם במקרים בהם קיימת טכנולוגיה מתקדמת, לא מופק ממנה מלוא הפוטנציאל – הן ביעילות מתן השירות והן בהפקת נתונים ודוחות שעשויים לסייע למנהלים בניהול השירות ושיפורו.
16. נושא זמינות המענה הטלפוני אובחנה כבעייתית בכמה מהיחידות, בזמנים מסוימים של מתן השירות.
17. המערך הפיזי בכמה מהיחידות שנבדקו, אינו תואם את צרכי הלקוחות או את צרכי נותני השירות ואינו מעודד אווירת כבוד הן לאלה והן לאלה.
18. תהליכי מתן השירות שנבחנו טעונים שיפור במונחי יעילות, רציפות ומכוונות ללקוחות. ישנם תהליכים הדורשים מהתושב לפנות למספר מוקדים בנושאים שונים, תהליכים אחרים נמשכים זמן רב, לא בכל המקרים התושב מיודע באופן הטיפול בפנייתו או בגורמים לעיכוב בטיפול וכדומה. הנקודה העיקרית בהקשר זה היא, כי לא בכל המקרים נעשית פעילות של היחידה לבחינת תהליכים אלה ונקיטת צעדים לשיפורם, אלא במקרים בודדים או בעקבות תלונות והצעות מתושבים בעלי יוזמה.
19. במרבית המקרים לא הובחנו הסדרים מוגדרים לנושא טיפול בתלונות או פעילות מתמדת מובנת למעקב טיפול, להפקת לקחים תיקון ליקויים וקבלת משוב מהמתלונן.

המלצות כללי

20. הקצאת משאבים לנושא ניטור השירות ושיפורו:
 חיוני להגדיר תקציב ייעודי לנושאים אלה בכל יחידות העירייה, תוך מתן עדיפות ליחידות הבאות במגע ישיר עם התושב בשלב ראשון (ולאחר מכן להטמיע את הפעילות גם ביחידות הנותנות שירותים פנימיים ליחידות אחרות בעירייה). הגדרה מוצהרת כזו תחייב את היחידות להקדיש תשומת לב מכוונת לנושא השירות ולנקוט פעילות מתמדת ומוגדרת לשיפורו.
21. מודעות שירות, מכוונות ללקוח ומיומנויות השירות בקרב נותני השירות :
- א. חיוני לבצע אבחון צרכים בקרב כל יחידות העירייה הבאות במגע ישיר עם התושב.
 - ב. לבנות תכנית הדרכה להשלמת מיומנויות בקרב נותני השירות : בעיקר בנושאים שאוזכרו - ניהול מפגש שירותי, מאפייני שירות, מענה טלפוני שירותי, טיפול בלקוחות לא מרוצים וכדומה.
 - ג. להכשיר את מנהלי היחידות לתפקד כ"מנהיגי שירות" שיפעלו במהלך הפעילות השוטפת ביחידותיהם לשם הטמעת מכוונות וגישה שירותית וחניכה של העובדים למתן שירות איכותי לתושבים.

ד. לבחון דרכים נוספות להתמודדות עם שחיקת נותני השירות – כגון ניווד פנימי, פעילות גיבוש ביחידות וכדומה.

ה. להעריך במיוחד עובדים בעלי מודעות שירותית גבוהה – בכלים של משובים.

22. יש לפעול להטמעת הסדרים ארגוניים שיתמכו במתן השירות ובמכוונות ללקוח ויתרמו לשיפור ה"תדמית" השירותית של העירייה, כגון :

א. הטמעת נהלי עבודה לגבי פעילות של כל נותן שירות למזעור "טרטור" לקוחות.

ב. אספקת האמצעים הדרושים והסברה לשם הטמעת כללי שמירה על צנעת הפרט.

ג. הטמעת נהלי הופעה הולמת (בין בבגדי נותן השירות ובין במדים, במקומות הראויים לכך), ושימוש בתגי זיהוי לנותני השירות.

ד. גיבוש תכנית מתמשכת של שיפור המערך הפיזי, בהתחשב במגבלות התקציביות, שתאפשר שדרוג של חזות ופונקציונליות היחידות נותנות השירות, תוך מתן עדיפות ליחידות שמקבלות קהל.

23. ניטור שביעות רצון לקוחות:

כל פעילות לשיפור שירות חייבת להיות מכוונת על ידי היכרות וידיעה של צרכי הלקוחות והקשיים שלהם בקבלת השירות. לכן חיוני להנהיג הסדר קבוע בכל יחידות העירייה הנותנות שירות לתושב לקיים פעילות סדירה של בדיקת שביעות רצון הלקוחות (באמצעות מגוון כלים – שהעיקרי שבהם הוא סקרי שביעות רצון משירותי היחידה), שימוש בממצאי הסקר כדי לאתר מוקדים טעוני שיפור בתהליכי מתן השירות ולפעול ליישום הלקחים. היות וברור כי גם פעילות זו דורשת משאבים, נדרש לקבוע תדירות העברת הסקרים ואופן ביצועם בהתאם. חיוני כי יהיה גוף עירוני שידריך את היחידות בביצוע הסקרים ויתמוך בעיבודם באופן מקצועי, באופן שיצמצם את העלויות ויבטיח ניצול מיטבי של המשאבים המושקעים בנושא.

24. העברת המידע:

במסגרת ניטור צרכי הלקוחות יש לאתר מוקדים של מחסור במידע ולפעול להפצת מידע לתושבים לגבי חובותיהם וזכויותיהם, לגבי תהליכי שיפור שירות המבוצעים בעירייה, לגבי אפשרויות קבלת השירות ביחידות השונות וכדומה. השאיפה היא שתהליכי מתן השירות יהיו שקופים לתושב ככל שניתן. מידע על זכויות וחובות מונע חיכוך.

25. מועדי מתן השירות:
נושא זה יכול להבחן במסגרת הסקרים לתושבים ובמידת האפשר יש לפעול להתאים את מועדי מתן השירות לצרכי התושבים, תוך התחשבות באילוצי הסכמי העבודה, עלויות עבודה בשעות אחר הצהריים וכדומה.
26. אמצעים טכנולוגיים במתן השירות:
חיוני למפות את צרכי יחידות נותנות השירות הישיר לתושב ולגבש בנושא זה תכנית מתמשכת לשדרוג האמצעים העומדים לרשותם ועשויים לשפר ולייעל את תהליכי מתן השירות. כמו כן יש להדריך את המשתמשים ביחידות השונות לשם ניצול מיטבי של המערכות שכבר עומדות לרשותן ועשויות, כאמור, לתרום לייעול מתן השירות ולשמש כמקור מידע וככלי ניהולי בניהול השירות ושיפורו.
27. זמינות המענה הטלפוני היא סוגייה חוצת ארגון – נראה כי יש לבחון ולגבש פתרון כולל לבעיה זו – אם ברמת מיומנויות נותני השירות ואם ברמת האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשותם בהקשר זה.
28. יעילות תהליכי מתן השירות:
מומלץ כי הגורמים המקצועיים בתחום בחינת תהליכים יגבשו תכנית ארוכת טווח לבחינה יזומה של תהליכי השירות בעירייה לשם מתן משוב ליחידות והתנעת פעילות לשיפור וייעול תהליכי מתן השירות. יש לוודא כי בחינה זו לא תמשך זמן רב מדיי על מנת לאפשר פעילות מתקנת בזמן סביר, כך שהתושבים יחוו בכך.
חלופה אפשרית היא להדריך מנהלי יחידות לבצע בחינה כזו בעצמם או בסיוע אנשי צוות מהיחידות שלהם, ובכך לאפשר ביצוע נרחב יותר של המלצה זו.
29. לגבש נוהל מסודר של טיפול בתלונות, כולל: הגדרת ערוצים לפניות ותלונות של לקוחות, הגדרת הגורמים המטפלים ומשך הטיפול המכסימלי, אופן עדכון הלקוח בתהליך הטיפול בתלונה, תיעוד תלונות והטיפול בהן לשם איתור תלונות חוזרות וגורמים מתמשכים לקיומן, וקיום פעילות מתמדת של מעקב אחר טיפול והפקת לקחים, תיקון ליקויים ובדיקת משוב מהמתלונן.
30. לסיכום, הביקורת ממליצה להרחיב את הביקורת בנושא איכות השירות גם ליחידות נוספות בעירייה הנותנות שירות לתושב (לקוחות חיצוניים) וליחידות הנותנות שירות ללקוחות פנימיים - במטרה להטמיע חשיבה מכוונת שירות ומודעות לקריטריונים שנבחנו ולהתניע פעילות לשיפור השירות בכל היחידות לאור קריטריונים אלה.