

איכות השירות - כללי

דוח מס' 29 לשנת 2000

הביקורת המליצה:

1. להקצות משאבים לנושא ניטור השירות ושיפורו.
2. לפתח מודעות שירות, מכוונות ללקוח ומיומנויות השירות בקרב נותני השירות.
3. לפעול להטמעת הסדרים ארגוניים שיתמכו במתן השירות ובמכוונות ללקוח ויתרמו לשיפור ה"תדמית" השירותית של העירייה.
4. לקיים פעילות סדירה של בדיקת ניטור שביעות רצון הלקוחות.
5. לאתר מוקדים של מחסור במידע ולפעול להפצת מידע לתושבים לגבי חובותיהם וזכויותיהם, לגבי תהליכי שיפור שירות המבוצעים בעירייה.
6. לפעול להתאים את מועדי מתן השירות לצרכי התושבים, תוך התחשבות באילוצי הסכמי העבודה, עלויות עבודה בשעות אחר הצהריים וכדומה.
7. למפות את צרכי יחידות נותנות השירות הישיר לתושב ולגבש בנושא זה תכנית מתמשכת לשדרוג האמצעים העומדים לרשותם ועשויים לשפר ולייעל את תהליכי מתן השירות.
8. 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.
9. לבחון ולגבש פתרון כולל לבעיית זמינות המענה הטלפוני - אם ברמת מיומנויות נותני השירות ואם ברמת האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשותם בהקשר זה.
10. לגבש תוכנית 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 מדי על מנת לאפשר פעילות מתקנת בזמן סביר, כך שהתושבים יחוו בכך.
11. 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.
12. 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.

מנכ"ל העירייה קבע בסיכום מיום 17/7/00:

1. מבקר העירייה יבקר ויבחן בשנים 2001-2002 נושאים נוספים הנגזרים מהנחיות רה"ע ודגשיו. המבקר יבצע דוחות מעקב על שלוש יחידות שבוקרו בדוח זה.
2. באחריות מבקר העירייה להרחיב את הביקורת בנושא איכות השירות גם ליחידות נוספות בעירייה, במהלך שנת 2001.
3. באחריות סמנכ"ל לתכנון לנהל מעקב ובקרה אחר התהליך ולוודא שהנושאים שסוכם יבואו לידי ביטוי בת"ע השנתית והרב שנתית.

ראש העירייה הודיע בדברי תשובתו:

1. בתכנית העבודה לשנת 2001 יושם דגש על מקבלי השירות, תושבי העיר והבאים בשעריה הינם במרכז ההוויה העירונית.
- שירות איכותי המבוסס על יעדים מדידים הינו זכותו של כל אזרח, לא פחות מהחובה המוטלת עלינו לספק לו שירות זה.
- המונח איכות השירות מוטמע בפעילויות העירייה באופן שוטף.
2. חלק גדול מלקוחות העירייה הינם לקוחות מתוך כורח ולא מתוך בחירה וחלק מהיחידות עוסקות בתהליכים בעלי פוטנציאל קונפליקט ברור, וחרף זאת, אנו נדרשים לשירות איכותי ומקצועי, כדוגמת מינהל הכספים, שהציב לו ליעד להטמיע ולהפנים דפוסי התנהגות ידידותיים בתחום הגבייה.
- נושא זה חשוב במיוחד במערכת שבמהותה קיים פוטנציאל לקונפליקט. במסגרת הפרוייקט, ייערכו הדרכות והכשרות לעובדי אגפי ההכנסות, תופעלנה מערכות ניהול תורים הן בקבלת קהל הפונים והן במענה הטלפוני ויוטמעו נורמות עבודה מחייבות.
3. מחויבותם של המנהלים לתהליך של מתן שירות איכותי תקרין לכל המדרג הארגוני הן כלפי לקוחות פנים והן כלפי לקוחות חוץ.
- כאשר דרישות הלקוחות הפנימיים נענות, נוצרת שרשרת איכות המגיעה עד ללקוח החיצוני.
- היחידות העירוניות נערכו להבניית תכניות ולהטמעת המלצות שיקבלו ביטויין בת"ע 2001.
4. שיפור איכות השירות הינו תהליך מתמיד ואיננו אירוע חד פעמי של התייעלות. מיקוד השקעת המאמצים הוא בטווח הארוך והשיפור הוא תהליך אינסופי רצוף, אינו מותנה משאבים ויש לפעול במסגרת משאבים קיימים ולהטמיע את התהליכים ולאורך ציר הזמן, לבקר ולוודא שהם אכן באים לידי ביטוי הלכה למעשה בשטח.

בבדיקת מעקב שנערכה בחודש אוקטובר 2001 עלה כי:

1. מבקר העירייה הרחיבה את הביקורת בתכנית העבודה שנת 2001 בנושא איכות השירות. נערכו ביקורות באגף המיחשוב ובאגף רישוי ופיקוח על הבנייה.
2. מספר תהליכים חוצי ארגון, שיועדו לשיפור איכות השירות לתושבי העיר והבאים בשעריה, הובלו ע"י הסמנכ"ל לתכנון:
 - א. הקמת היחידה החדשה לפניות הציבור – היחידה החדשה מאגמת את כל הגורמים העירוניים המטפלים בפניות הציבור, לרבות יישומו של חוק חופש המידע.
 - ב. הוקמה היחידה לאכיפת חובות חניה במגמה לייעל את תהליכי העבודה ושיפור השירות לאזרח, ע"י יצירת גורם קשר אחד עם הלקוח לצורך הטיפול בדוחות חניה.
 - ג. נערכה בחינה של תהליך מענה לפניות בנושא מים במטרה לשפר את רמת השירות. גובשו והוגדרו תהליכי עבודה, תחומי סמכות ואחריות ונקבעו תקני זמן לשירות. כל זאת על מנת לתת מענה לאזרח בזמן, מענה איכותי ומקצועי, למניעת "טרטור" האזרח בין אגף המים והגבייה, הושגה התקדמות משמעותית בתהליך. הסמנכ"ל לתכנון יקיים דיון מעקב עד סוף שנת 2001, לטיפול בכל הנושאים שטרם באו על פתרונם.
 - ד. אמנת שירות – פרסום אמנת השירות של המוקד העירוני תבוצע עפ"י דיווח המשנה למנכ"ל בשנת 2002. אגף שירותי רווחה הקים צוות משימה לגיבוש אמנת פנים מדידה, שתסתיים עד סוף שנת 2001.
 - ה. מחויבות מנהלים לתהליך מתן שירות איכותי – בוצעו מספר פעילויות להגברת מחויבות המנהלים לתהליך של מתן שירות איכותי. במסגרת תוכנית הדרכה ברמת המינהל/האגף התקיימו באגף לגביית ארנונה ואגרת מים סדנאות לשיפור השירות. מינהל השירותים החברתיים פעל להעלאת מודעות העובדים לנושא איכות השירות בכמה מישורים. מטרת הסדנאות, חיזוק תודעת השירות בקרב מנהלים והטמעת התודעה בקרב העובדים.
 - ו. התאמת מועדי השירות לצרכי התושבים – האגף לגביית ארנונה ואגרת מים הרחיב את שעות קבלת הקהל והמענה הטלפוני. היחידה לפניות הציבור נותנת שירותי קבלת קהל ומענה טלפוני עד שעות הערב.