



TEL AVIV אוניברסיטת תל אביב  
UNIVERSITY תל אביב

אוניברסיטת תל אביב  
הפקולטה למדעי החברה ע"ש גרשון גורדון  
החוג למדיניות ציבורית

### **עבודת גמר בקורס שלטון מקומי ועירוניות**

שיפור השירות לתושב בעיריית נס ציונה

**מרצה:** מר אופיר פז פינס

**עוזרת הוראה:** גב' מיטל פלג מזרחי

**מגיש:** אברהם בראנץ'.

**קורס:** שלטון מקומי ועירוניות

**מס' קורס:** 1082418901

**סמסטר:** ב', 2022

ספטמבר 2022

## תוכן עניינים

3.....	תקציר
4.....	מבוא
5.....	סקירת ספרות
6.....	זירות השירות
7-8.....	נס ציונה
8-10.....	קריטריונים וחלופות
11-12.....	אתגרים
12-13.....	סיכום והמלצה
14-15.....	ביבליוגרפיה
16.....	נספחים

## תקציר

**רקע:** העיר נס ציונה בעלת אוכלוסייה של כ 50,450 תושבים, במעמד סוציו אקונומי 9. השכר הממוצע של תושביה גבוה מהשכר הממוצע במשק, רשות איתנה ויציבה כלכלית.

**מטרה:** שיפור השירות לתושב.

**שיטת עבודה:** כתיבת נייר מדיניות. בוצע תהליך של ראיונות עם מובילי השירות, סקר מצומצם בקרב תושבים, ניתוח דוחות תקציביים מאתר העירייה, סקירת מבנה ארגוני של הרשות. בדיקה של מערכות שירות ביישובים נוספים בארץ. מעקב ברשתות החברתיות של הרשות ובאתרי חדשות עירוניים. הצעת חלופות על פי קריטריונים והמלצות לשינוי.

**תוצאות:** נמצא כי מערך השירות לתושב ברשות אכן נמצא בנקודת משבר אשר מצריכה שינוי מהותי.

**מסקנות:** הרשות צריכה לשנות את תפיסת השירות הקיימת כאשר המוקד העירוני הוא הגורם המרכזי והמטפל בשיתוף מחלקת פניות הציבור. לעבור לעבודה בתפיסת שירות רוחבית בהובלת אגף שירות חדש שהוקם בשיתוף שאר אורגני הרשות.

## מבוא

ניהול חייהם ופעילותיהם היום-יומיות של האזרחים בצורה תקינה ואיכותית תלוי במידה רבה במגזר הציבורי. מילת המפתח לתקשורת בין הצדדים היא "שירות". בשם תקשורת זו משלם הציבור מיסים והיטלים על פי חוק, ומצפה שהמנגנון הציבורי יענה על צרכיו ועל ציפיותיו. כאשר הדברים מתנהלים כשורה החיכוך בין הצדדים מועט, אך כאשר מתגלים פערים בין הצרכים והצפיות של האזרחים לשירות הניתן על ידי הארגון הציבורי הרלוונטי, נכנס לתמונה מערך שירות שתפקידו לטפל, להכווין ולפתור את הפערים ככל הנדרש (מבקר המדינה, 2003).

בבסיס הקשר בין האזרח לארגון הציבורי קיים קושי במחויבות בין הצדדים. בניגוד לשוק התחרותי ולמגזר הפרטי בו הצרכן יכול לבחור אחת מהחלופות העומדות בפניו, בתחום השירות, הספק היחיד העומד לרשות האזרחים הוא הארגון הציבורי. כידוע, המגזר הציבורי אינו תלוי תפוקה ואיכות של טיב השירות שהוא מעניק לעומת המגזר הפרטי. על כן, רמת השירות במגזר הציבורי היא לרוב נמוכה מהמגזר הפרטי באופן משמעותי (מבקר המדינה, 2003). את הפערים בין המגזר הציבורי לפרטי ברמה הארצית ניתן למצוא במספר תחומים בישראל, ביניהם מערך חידוש הדרכונים במשרד הפנים שאינו עומד בביקוש ופוגע בחופש התנועת של האזרח (ליאור, 5.7.22), והתחבורה הציבורית, שלמרות ההשקעות וההבטחות של קברניטי המדינה אינה משפרת את מצב הגודש בכבישים ואת הסרבול בהתנהלות התחבורה הציבורית בישראל (רובינשטיין, 29.6.22).

משבר הקורונה העצים את תודעת השירות הציבורי עקב הסגר שמרבית האזרחים בארץ חוו. האתגרים שנצבו בפני המנגנון הציבורי למתן שירות יעיל לאזרחים ולתקשורת שוטפת היו מרובים ומורכבים. מרבית השירותים התרחשו בעולם המקוון בליט ברירה ושיקפו את הבעיות הקיימות ואת הפערים שיש להשלים (יונגרמן, 2021). הרשויות המקומיות מצאו את עצמן מתקשות ליצור תקשורת ולהנגיש שירות ומידע לאזרחים ולאוכלוסיות בעלי צרכים מיוחדים או מאפיינים שונים כגון דוברי וקוראי שפות שונות, קהילת הקשישים, חולים ועוד. משבר הקורונה שיקף את הקשיים ויצר הזדמנות לשיפור ולייעול המערכות.

ברמת השלטון המקומי בישראל, תפקידן של הרשויות המקומיות הוא למקסם את איכות החיים של התושבים במנעד רחב של נושאים: חינוך, איכות סביבה, תחבורה, תרבות ופנאי, ניקיון, ביטחון וכדומה. הרשות היא ארגון עם עוצמה, המשאבים והיכולות להפוך את חיי הרווחה של תושביה לאיכותיים ויעילים. מטרת עבודה זו היא לחקור את איכות השירות לאזרח בעיריית נס ציונה, ולייצר עבור ראש הרשות, מר שמואל בוקסר, מספר חלופות על מנת להעלות את רמת שביעות הרצון מהשירות שניתן לתושבים על ידי העירייה. תהליך העבודה חל במספר מישורים: שיח והיכרות עם העובדים הרלוונטיים ברשות; סקר תושבים; סקירת דף הפייסבוק של הרשות וסקירה של דוחות ומאמרים בתחום השירות.

## סקירת ספרות

המגזר הציבורי מאופיין בגודלו הרב ובבירוקרטיה. לגודל צריכה להיות השפעה חיובית על יכולותיו לפעול, אך בפועל, בהתאם לגודל גם הבירוקרטיה מתעצמת. אנו מוצאים את עצמנו בדרך כלל נאבקים במערכות לשם קבלת מענה בתחומים מסוימים לצורך שיפור איכות חייו. נייר מדיניות הוא כלי מעשי להצגת בעיה בזירת המדיניות הציבורית, ועליו לכלול חלופות לתיקון הבעיה באמצעות בחירה מקצועית ומנומקת. כותב הנייר יוזם תגובה ופעולה מצד הנמען אשר נייר המדיניות משמש עבורו מעין מדריך לקבלת ההחלטה (לוי, 2011).

דו"ח מבקר המדינה משנת 2002 מתאר מצב בו למרות פעולות הממשלה בין השנים 2002-1980 בהן התקבלו החלטות משמעותיות שמטרתן שיפור וייעול של השירות לאזרח, מרבית מההחלטות לא יושמו בפועל, בשל חוסר ביצועיות ובחלק מהמקרים חוסר סמכות. בשנים אלה כבר עולה לדיון ולפיתוח תחום השימוש בשירות המקוון (מבקר המדינה, 2003).

בשנת 2014 בכנס "אלי הורוביץ" לכלכלה וחברה, התקיים דיון בנושא השירות הציבורי. הדיון נסוב על הגורמים היכולים לשפר את יכולות הביצוע של משרדי הממשלה מנקודת מבט של כוח האדם. בדיון עלו נושאים כגון ההתייחסות להון האנושי כגורם המשפיע והרלוונטי ביותר בשירות הציבורי; לבחינת הפעולות הנדרשות להגברת המוטיבציה, לשימורה ולפיתוחה. הדיון הציב חמישה קריטריונים עיקריים להערכת השינוי: **גמישות ניהולית** - טיפוח עובדים חיוביים לצד מניעה של עובדים שליליים, שינוי שיטות, תגמול דיפרנציאלי; **תודעת השירות** – נותני השירות הם היסוד לאופי השירות ועל כן יש לנטוע בהם את תודעת השירות, לחדד את ההבנה של הערכיות הגבוהה הנדרשת ממלאי התפקיד, "נותני השירות"; **טיפוח אנשים** – יש חשיבות לקיום תהליכי למידה, התמקצעות והכשרה שוטפים של נותני השירות, זו ההשקעה החשובה ביותר ליציבות מערך השירות; **ניהול ומנהיגות** – השילוב של מנהיגות חיובית, מפרה ומשתפת תיצור את הבסיס לערבות הדדית ולמחויבות של העובדים לתהליך; **אתוס השירות הציבורי** - האזרח הוא המרכז, השאיפה להעניק לאזרח את המיטב. הכוונה לרמת שירות מצטיינת (כהן, 2014).

דו"ח מדידת השירות הממשלתי לציבור בשנת 2020 הופק על ידי רשות התקשוב הממשלתי. קיומו של הדו"ח והפצתו משקפים את התהליך שמתרחש בתחום ואת המודעות הגוברת לתחום השירות. הדו"ח מציג את ממצאי המדידה שביצעו מוסדות הציבור והוא מציג מגוון סולמות מדידה כגון: אמון, שביעות רצון, נגישות, לוחות זמנים, שירות מקוון ועוד רבים (רשות התקשוב הממשלתי, 2020). בסיומו של הדו"ח ניתן לראות כי חל תהליך משמעותי בתחום השירות מדו"ח מבקר המדינה בשנת 2003 ועד לתקופה זו בה תחום השירות מצוי בסדר עדיפויות גבוה ונעשות פעולות ממשיות לשינוי ותיקון.

## זירות השירות

בעבר, מעגל השירות נע סביב הפנייה לגוף כלשהו, אשר לרוב נעשתה באמצעות הטלפון, הפקס, דוא"ל, מכתב או פגישה פרונטלית. בשנים האחרונות הולך ומתרחב השירות המקוון אשר יעילותו ונחיצותו רבה ומשמעותית. זמן המענה, טיב השירות ואופי הטיפול בפנייה נשאר בתחום שבין המעגל הארגוני ליוזם הפנייה. ככל שהאירוע היה בעל משמעות או חריג במידה מסוימת, האזכור, אם היה, התקיים בעיתונות המקומית או בשיח בתוככי הארגון אשר היה מתפוגג לאורך זמן. בשנים האחרונות, בשל ההתפתחות הטכנולוגית של הרשתות החברתיות, תחום השירות מקבל ממד אחר השונה בתכלית אשר פרץ את המעגל המסורתי. ניתן לזהות בקלות מתוך רפרוף קל בדפי הפייסבוק ושיחות וואטסאפ של קהילות ברשויות מקומיות כיצד התהפכו היוצרות. במקרים של אי שביעות רצון מטיפול בפניות ומפגעים במרחב הציבורי, יכולת השיתוף והחשיפה של כל תושב פשוטה ונגישה, האזכורים נגישים ברשתות החברתיות ובקבוצות הוואטסאפ, ומתפשטים כאש בשדה קוצים. בהתאם לנפוצותם הם הופכים לויראליים, מגיעים לקהלים נוספים ולמוקדי תקשורת, עד למהדורות החדשות.

ברמת הארגון נפתחה חזית חדשה. לשירות הקלאסי בו פניות התרחשו בזירה הטלפונית, המקוונת והפרונטלית התווספה זירת המדיה החברתית. התנועה החד-סטריט של הפניות הבלתי אמצעיות ברשתות החברתיות יוצרת גלי הדף אשר עלולים לערער את יציבות הארגון. תושב שלא יהיה מרוצה או מסופק מדרך הטיפול המסורתית יכול בקלות להעלות את הנושא לרשתות חברתיות, וזו כבר סיטואציה אחרת להתמודדות. ניתן להסיק שההתרחשות בגזרת המדיה החברתית משקפת באופן בהיר יותר את איכות השירות ומציפה מפגעים וקשיים.

לא בהכרח כל אזכור ושיח הוא מוצדק, אך לשם כך תפקידו של הארגון להיות נוכח בזירת המדיה, לבחון, להגיב ליוזם ולפעול בהתאם לנסיבות. לדוגמה, תושב מתלונן על גזם שלא פונה, ייתכן שהגזם לא הוצב במועדים הקבועים לפינוי ומכאן הפער. אם הארגון יפרסם את הנהלים, ייתכן והפרסום השלילי יימנע, ולחילופין, הארגון יכול להגיב ולציין שהנחת הגזם נעשתה שלא במועדים שנקבעו.

הארגון חשוף היום במידה רבה יותר ממה שהורגל אליו בעבר. על כן ניתן לומר שהזירה הקלאסית של המענה האנושי בטלפון, הפרונטלי או המקוון היא כלי מהותי למניעת זליגה של נושאים לעבר זירת המדיה. ככל שהשלב הראשוני של פניות ייעשה באופן מקצועי יותר, שירותי ומכיל יותר, כך יצומצמו באופן משמעותי הביקורת והאזכורים בזירת המדיה.

## נס ציונה

נס ציונה הוקמה בשנת 1883 כמושבה יהודית במסגרת העלייה הראשונה, בין הערים ראשון לציון בצפון ורחובות בדרום. נס ציונה הוכרזה כעיר בשנת 1992 והיא מונה כ- 50,450 תושבים, נכון לשנת 2019, מתוכם 24,845 גברים ו- 25,611 נשים. המדד הסוציו-אקונומי של הרשות עומד על 9, והשכר הממוצע עומד על 13,815 גבוה מהשכר הממוצע בישראל העומד על 12,142. נתונים אלו משקפים אוכלוסייה בעלת יציבות פיננסית ומשכילה, ומכאן ניתן להסיק שהיא בעלת תודעה גבוהה לשירות (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2021).

בשנה האחרונה עיריית נס ציונה החליטה על הקמת אגף השירות לתושב. עד לשנה זו השירות לתושב פעל תחת חסותם של מחלקת פניות הציבור והמוקד העירוני, שפעלו בתת כוח אדם משמעותי. אלו פעלו כיחידות נפרדות ועל כן ניתן את הדעת בהמשך. להלן הבעיות המרכזיות שאובחנו בשיח עם הרשות:

1. **ניהול השירות:** מערכת השירות של העירייה היא מערכת מיושנת שאינה מותאמת לצרכיה ואינה בעלת יכולות מענה, ניתוח ומיפוי עדכניות;
2. **מדידת שביעות רצון:** סקרי שביעות רצון נערכים היום באופן טלפוני ולא באמצעות קישור דיגיטלי. דבר זה גורם לקושי במדידה ולהיענות פחותה מצד התושבים לשיתוף ושיקוף;
3. **כ"א:**

- בשנה האחרונה התחלפו כ- 75% ממצבת כוח האדם של המוקדנים ונוצר חלל ריק עד לקליטה ולהכשרה של מוקדנים חדשים;
- זה כשנה שלא קיים מנהל מוקד במשרה מלאה (מתקיים מכרז לקליטה מנהל), בתקופה המדוברת המוקד נוהל על ידי ממלא מקום, והיום מנהלת אגף שירות שנקלטה לעירייה לפני מספר חודשים ממלאת את פונקציית מנהל המוקד;
- ניהול המדיה הדיגיטלית נעשה על ידי הדובר ולא באמצעות מנהל מדיה.

4. **חווית המשתמש:** נראות האפליקציה העירונית מיושנת ולצורך ביצוע פעולות יש צורך לעבור לאתר העירייה.

בשנת 2021 התקבלו במוקד העירוני כ- 55,000 פניות. כ-30% מהפניות ואף יותר עסקו בתחום הנוף העירוני: גיזום, גינון, ניקוי רחובות, תחזוקת רחוב. נתונים אלו מראים בצורה בהירה שאחת מנקודות החולשה בפעילות העירייה מתרחשת בתחום התחזוקה השוטפת של העיר (המוקד העירוני נס ציונה, 2021). דו"ח הפניות משקף מודעות רבה של התושבים לאיכות חייהם במרחב העירוני. בסקר שנערך לצורך עבודה זו נמצא כי כ- 75% מהתושבים ביצעו פנייה לרשות בנושא כלשהו. מרבית המידע התקבל מקבוצות וואטסאפ עירוניות, לאחר מכן מדף הפייסבוק העירוני ומאתר העירייה. שביעות הרצון משירותי העירייה עומדת על כ- 76%, אך במקביל שביעות הרצון מתפקוד העירייה עומד על כ- 58%.

ניתן להסיק מהנתונים, שעד לשנה האחרונה העירייה לא ייחסה לנושא השירות חשיבות ופעלה מתוך הרציונל של היותה רשות חזקה ואיתנה אשר יכולה להתמודד עם תחום השירות במכסת כוח האדם הקיימת ובתפיסות מיושנות. ההערכה היא כי אחת הסיבות העיקריות להתעוררות הוא משבר הקורונה שהציף את התלות בשירות מקצועי ויעיל. היקף הבעיה בשלב זה אינו משפיע על מעמדה של הרשות באופן גורף, אך ניתן לראות את מגמת הירידה באיכות השירות גם בסקר של אתר מדרג 2022. האתר סוקר את שביעות רצון התושבים מהרשות במגוון תחומים: התנהלות בזמן הקורונה, העיר הנקייה ביותר, מצב הפארקים ומתקני הספורט, מערכת חינוך, תחבורה, מקומות חנייה, תרבות ופנאי. בשנת 2018 נס ציונה דורגה במקום השני מבין כל הערים בארץ, בשנת 2022 נס ציונה מדורגת במקום השמיני (מדרג, 2022). עיריית נס ציונה עדיין מדורגת בין הערים החזקות בישראל, אך חלה ירידה בשביעות רצון התושבים.

בפגישת עבודה עם מנהלת אגף השירות החדשה שגויסה לשירות העירייה, לני ממן, ניכר כי היא מביאה עמה רוח חדשנית של חשיבה ושל עשייה. בשיחה עמה ניכר שהיא מודעות לפערים הטכנולוגיים בה נמצאת מערכת השירות ולמצוקת כוח האדם. בשלב ראשוני נקבעו על ידי הרשות שלושה ערכים שימשו עמודי תווך בתחום השירות "א.א.א" – אפקטיביות, אכפתיות, אחריות (לקיחת אחריות).

ניכר שהקמת האגף לשירות לתושב והפיכתו לגורם בתחום השירות ברשות שאליה כפופים המוקד העירוני והמחלקה לפניות לציבור, מבהירים היטב את המטרה של הרשות לשינוי מהותי בתפיסת השירות. במקביל, הרשות פרסמה מכרז למנהל מוקד חדש ומגייסת עובדים חדשים למוקד. נס ציונה הידועה בתדמיתה כעיר ירוקה ואיכותית נמצאת בנקודת זמן קריטית בה היא פועלת להחזיר את מעמדה כעיר מובילה בישראל בשביעות הרצון של תושביה מאיכות החיים בעיר. יעדי העירייה הם בראש ובראשונה לייעל את איכות השירות על כל רבדיו: הפרונטלי, המקוון והרשתי תוך צמצום מספר הפניות הרב בנושא טיפוח העיר.

#### **קריטריונים וחלופות**

בהתאם למטרה, ליעדים ולערכים בהם בחרה הרשות לייצג את האני המאמין שלה בתחום השירות, נבחרו קריטריונים אשר ישמשו אמות מידה לבחינת חלופות למצב הקיים. להלן הקריטריונים שנבחרו לייצג את החלופות (לוי, 2011):

- **אפקטיביות:** שירות מקצועי, זמינות, נגישות, התייעלות תוך כדי תנועה. צעד ראשון בעולם השירותי, גזירה והפרטה של האפיונים ליישום בפועל בשטח על ידי נותני הרשות, שינוי תפיסה של מערך נותני השירות, עמידה בSLA Service Level Agreement, פרסום עריכת הסכם תנאי שירות בהלימה לשעות העבודה ולאופי הנושא לטיפול;
- **הוגנות** – שירות מכוון ונגיש לכלל הקהלים והמגזרים (ציבור, עסקי, עובדים) בהתאם לצרכים של כל אחד מהם, מתן יחס אישי ואכפתי. בנוסף הרשות חייבת להיות שקופה כלפי תושביה, נושא שקיפות המידע הוא קריטי להגברת אמון בין הצדדים. הוא מלווה לעיתים במבוכה ובאי נעימות, אך שקיפות ולקיחת אחריות הן אבני יסוד לשיפור השירות. ההכלה והסבלנות כלפי לקוחות שחלקם סובל ממטרד כלשהו וחלקם כועס צריכה להיות מוטמעת בתפיסת העבודה של העובדים ברשות. המקום לתת מענה שווה בשווה לכל



הפונים. כאן תפקידם של מובילי הרשות לחבר את העובדים לתחושת השליחות בשירות לתושב;

- **ביצועיות מעשית**: הקצאת תקציב למהלך, אגף השירות הנו אגף שהוקם בשנה הנוכחית וכדי להביא אותו לידי מימוש התפיסה, היעדים והמטרות שהרשות הציבה לעצמה על הרשות לתקצב אותו בהתאמה. המשאבים הראשוניים ישמשו תשתית עיקרית להתוויה של הדרך החדשה. ביזור סמכויות לעובדי שטח ואנשי שירות לקבלת החלטות לביצוע משימות דחופות בעלות ערך כספי;

- **ביצועיות פוליטית**- הסכמה של הרשות לתהליך רוחבי של שיפור השירות לאזרח, רתימת העובדים למהלך רוחבי. היכולת של הרשות לבצע שינוי ארגוני עלולה להיתקל בהתנגדויות של השחקנים המעורבים, של מנהלים, ושל ועד העובדים.

להלן הרכב החלופות המוצע:

חלופה: מיקור חוץ של המוקד	חלופה: מעבר לעבודה רוחבית	חלופה: היררכיה ארגונית	המצב קיים	
הפרטה של מערך המוקד העירוני לחברה חיצונית.	מעבר לעבודה רוחבית, הטמעת שפת שירות עירונית מינוי רפרנט שירות בכל מחלקה.	העברת אגף שירות, המוקד ופניות הציבור למעלה ההיררכיה הארגונית בממשק עבודה קבוע עם מח' דוברות.	הובלת השירות על ידי אגף שירות, מחלקת פניות הציבור והמוקד כחלק מאגפי העירייה ברשות.	
מקצועיות, התייעלות, איכות שירות גבוהה.	הפעולה תרחיב את מעגל השותפים בתחום השירות, תסייע למנהלים בניהול הזמן ותגביר את היכולות לטיפול בפניות.	יכולת מענה מהיר ויעיל, יצירת שפה משותפת, אינטגרציה שירותית.	גורם אחד אחראי ומרכז.	<b>יתרונות</b>
היעדר שקיפות, פיקוח חסר, חוסר שליטה, אי סימטריה באינפורמציה, חלוקת אחריות מורכבת, פגיעה בעובדים קיימים.	שיתוף פעולה בין האגפים, ניטור ופיקוח.	שיתוף פעולה בין האגפים, אגו, היררכית עבודה.	עומס, חוסר בכוח אדם, חוסר בשיתוף פעולה עם ארגוני העירייה.	<b>חסרונות</b>

כפי שמשקף מהטבלה לעיל, היום אגף השירות פועל במקביל לשאר אגפי העירייה. יש בכך ריכוזיות יתר המלווה בעומס משימות בעת שנושא השירות צמא לאינטראקציה ולשיתופי פעולה של כלל המערכת לצורך מימוש האפקטיביות והיעילות לה מצפים התושבים. המצב היום משקף יותר מכל את המצוקה הקיימת בעת שמשרת מנהל המוקד אינה מאוישת זה זמן רב, וכן קיימת תחלופה רבה של עובדים במוקד.

כחלופה הראשונה מוצעת העברה של האגף לשירות לתושב למעלה ההיררכיה ושילוב בינו לבין אגף הדוברות. העדכון ההיררכי חיוני לצורך האמירה בדבר חשיבות תחום השירות בפני שאר

מנגנוני העירייה. בעיר תל אביב אגף השירות לתושב נמצא במעלה ההיררכיה וכפוף לראש העיר. בנס ציונה ניתן להסתפק בכפיפות למנכ"ל. החיבור לאגף הדוברות נובע מתוך ראייה שאגף הדוברות הוא חלק בלתי נפרד מניהול השירות במיקוד ליכולת התגובה והניהול של הרשת הדיגיטלית, דף הפייסבוק העירוני וקבוצות וואטסאפ עירונית.

החלופה השנייה מתארת מעבר לעבודה רוחבית אשר תושת על כלל אגפי וארגוני העירייה. הפעולה תרחיב את מעגל העוסקים בתחום השירות ותסייע למנהלים בניהול הזמן ותגביר את היכולות לטיפול וביצוע של משימות. חלופה זו מצריכה הטמעה של שפת שירות חדשה בעירייה, רתימת הרפרנטים וכלל העובדים לתחום השירות. לצד הפעלת חלופה זו נדרשת העירייה לקיים מדידות וניטור של הטיפול בשירות, להעניק לעובדים מצטיינים בתחום תגמול והכרה בפועלם.

החלופה השלישית, המעבר למיקור חוץ של פעילות המוקד העירוני לאור הקשיים שהוא חווה יכולה בדרך כלשהי לערער במובן החיובי את תחום השירות, סביר להניח שהיא תפעל ביעילות ומקצועיות גבוהים אך מנגד צפויים לה קשיים בהתמודדות השוטפת מול אגפי העירייה השונים שבלעדי שיתוף הפעולה שלהם היא תהיה ריקה מתוכן. בנוסף היא עלולה ליצור בתוך הרשות גוף עצמאי אשר ימנע משיתוף מלא באינפורמציה.

#### טבלת ניתוח חלופות

חלופה 3		חלופה 2		חלופה 1		חלופה 0		משקל	תוכן	קריטריון
23%	**	35%	***	35%	***	23%	**	35	עמידה בSLA	אפקטיביות
									מדידה וניתוח מגמות	
									שדרוג מערך השירות המקוון	
5%	*	15%	***	10%	**	10%	**	15	יישום שפת שירות	הוגנות
									שירות אישי ומקצועי, הכלה של הפונים.	
16%	**	16%	**	16%	**	16%	**	25	תקצוב מחדש של מערך השירות	ביצועית מעשית
									האצלת סמכויות	
0%	0	16%	**	8%	*	8%	*	25	הסכמה של הרשות לשינויים מבניים בתחום השירות	ביצועית פוליטית
<b>44%</b>	<b>4</b>	<b>82%</b>	<b>19</b>	<b>69%</b>	<b>14</b>	<b>57%</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	סה"כ	

בשקלול כלל הפרמטרים שהוצבו בקריטריונים, אני מוצא כי החלופה השנייה היא המועדפת והנכונה לרשות. גיבוש והטמעה של מדיניות שירות, פיתוח תרבות שירות ארגונית מתוך תפיסה שהשירות אינו באחריות המחלקה לשירות לתושב בלבד, אלא תפיסה רחבה ואמונה שמהותה של הרשות היא ארגון שירות לציבור (משרד הפנים, מנהל הפיתוח, 2019). הכוונה היא בניית אסטרטגיה למערך השירות באפקט של מהלך רוחבי אשר מושתת על כלל ארגוני הרשות. פיתוח שפת שירות חדשה ועדכנית לצרכים המתבקשים בעידן המודרני תוך למידה, יוזמה, מדידה, ניטור ובקרה שוטפים. ראיית הרשות כארגון שירותי שלם.

החלטה על שינוי בתרבות הארגונית דורשת משאבים רבים כגון תקציב, זמן, הירתמות של העובדים, קידום אינטגרציה בין היחידות השונות בארגון. טרם היציאה לשינוי על הארגון לבחון אם יש ביכולתו להכיל את המרכיבים לשינוי בתוך סל המשימות השוטף שלו. בהתאם למידת הבשלות של הארגון עליו לפעול בקוהרנטיות ובאופן שקול ומדוד. בהתאם ליכולותיו יגדיר את שלבי השינוי תוך שהוא משמר בכולם עולם מושגים אחיד על מנת להעמיק ולבסס את שפת השירות בקרב חברי הארגון ולהתפתחותה העתידית בצורה חיובית. התהליך יאפשר גישור בין תוצאות מיידיות לבניית תשתיות לטווח הארוך ובנוסף ישמש מערך למידה ולקחים לשיפור ולעדכון (משרד הפנים, מנהל הפיתוח, 2019).

### **האתגרים לשינוי**

**יצירת תשתית מידע:** הארגון נדרש ליצור מערכת מידע על לקוחותיו התושבים באופן כזה שבכל פנייה יעמוד לרשות נציג השירות מידע נגיש ואינפורמציה רחבה ככל שניתן על הלקוח "היסטוריית לקוח". על המערכת להיות זמינה ואחידה לכלל נציגי השירות. יצירה של מערכת כזו מאפשרת לנציג השירות להעניק שירות מוכוון, ברגישות ובמקצועיות רבה יותר בעת שהוא צופה ומכיר את הלקוח בצדו השני של הטלפון, השולחן, בדואר אלקטרוני, הפנייה המקוונת. תשתית המידע היא קריטית ליכולת של נותני השירות למענה מקצועי ואישי. לצד זה אגירת המידע והפרטים של הלקוחות מחייבת את הארגון להקים מערך אבטחת מידע מקצועי על מנת שלא ייחשפו פרטיהם של לקוחותיהם. דבר שעלול לפגוע באמון במערכת ופגיעה אישית בלקוחות. בנוסף, ההרשאה לצפייה בתיק המידע של הלקוח צריכה להינתן לעובדים בעלי היתר ומיומנות (משרד הפנים, מנהל הפיתוח, 2019).

**פשטות השירות:** על הפרוצדורות לפעולות בשירות המקוון של התושב להיות ברורות ומדויקות. אין להעמיס בפרטים. ככל שהתמצאות התושב במרחב המקוון קלה ופשוטה יותר, כך יגבר השימוש בשירות המקוון ובהתאם יעלו יעילות השירות והאמון. כלל הפלטפורמות שהעירייה מפעילה, האתר, האפליקציה צריכות לדבר בשפה אחידה. הזהות האחידה והיותן מסונכרנות יתרמו רבות לחוויית המשתמש.

**הביצוע:** בכל פנייה של לקוח למספר יחידות בו זמנית, מוקד ופניות הציבור, או במספר ערוצים, מקוון, טלפוני, דוא"ל, המערכת נדרשת לזהות וללקט את הפניות ולתת מענה אחד (משרד הפנים, מנהל הפיתוח, 2019). אם התושב מטופל אצל מספר גורמים במקביל, בעלי התפקידים בשרשרת הטיפול צריכים להיות מיודעים זה לזה, למועד השיחה, לסיכום השיחה עם התושב ולנתונים שהתווספו. יכולת הבקרה והשליטה בניהול הפנייה תמנע סרבול וטרטור של התושב. בנוסף, לכל פנייה ימונה גורם אחראי, בדרך כלל מהמחלקה הרלוונטית למהות הפנייה, והגורם האחראי יהיה מוסמך לסגור את הפנייה בסיום הטיפול.

**פרסום הגדרות ונהלים:** אגף השירות נדרש לבצע תוכנית שירות מקיפה בהלימה ליכולות הביצוע ולזמני העבודה של הרשות. את התוכנית יש לפרסם לציבור.

**ניהול מערכת תורים מקוונת:** אפשרות להזמין שירות לזמן וליום ייעודיים. בעת הפנייה יקבל התושב פרטים לגבי מסמכים ופרטים שאיתם עליו להגיע. אפשר גם ללמוד מהפנייה הראשונית אם ניתן לטפל בפנייה טלפונית או באופן אחר, ולמנוע מהתושב הגעה פיזית. חווית ההמתנה של תושב המגיע לקבלת שירות צריכה להיות אסתטית, נעימה ונוחה. זה כולל את הסביבה הפיזית, את מקום ההמתנה, נוחיות ומי שתייה. קבלת הפנים על ידי סדרן או וירטואלית. שילוט ברור, עמדת מידע או פרסום. מערכת תורים ממוחשבת, מערכת כריזה או מסך המציג את תחלופת התורים. המערכת הממוחשבת תסייע ללמידה על זמני המתנה, ביקוש והתאמה לצרכים (משרד הפנים, מנהל הפיתוח, 2019).

**פרסום מידע:** הזרמת מידע בכלל הפלטפורמות בסנכרון עם שירותים הניתנים באופן שוטף כגון פינוי אשפה וגזם, מועדי פעילות העירייה הכללית, אירועים. מידע על פרויקטים חד פעמיים עבודות תשתית, הפסקת חשמל יזומה, שיפוצים ואחרים. הזרמת המידע מצריכה שיתוף פעולה מלא בין אגפי ומחלקות העירייה לאגף השירות ולדוברות העירייה. בנוסף על הרשות לזכור שקיימים עדיין קהלים כגון אוכלוסייה מבוגרת וארגונים שונים שאינם חשופים באופן מלא לפלטפורמות הדיגיטליות ולרשתות החברתיות, כאלה שאינם צורכים מידע ושירותים באמצעותם. על כן עליה לשמר פעולות הזרמת מידע מסורתיות כגון תליית מודעות, דואר, שיחות יזומות, כריזה ושליחים. עוד מומלץ ליזום שירותים לקהלים ייחודיים כאוכלוסייה המבוגרת, יצירת קשר יזומה לטיפול בפרוצדורות של תשלומים, שליחת נציג למשכנם. מלבד היצירתיות והחדשנות זהו מעשה אנושי אשר יחזק את הקהילתיות ויעצים את נותני השירות.

**רשתות חברתיות:** על הרשות לפתח ולקדם את מעורבותה ברשתות החברתיות, זהו אחד הכלים המשמעותיים ביותר לנראות הציבורית, לקשר ולמידע עם הציבור באופן רציף. אמנם הרשתות החברתיות הן פלטפורמה המשמשת לביקורת, להכפשות, לשיח שלילי ולהצפת פניות, אך הן יכולות להפוך לאחד מהעוגנים של הרשות להנגשת מידע ולשיפור התדמית. מרבית השיח היום נמצא בדף הפייסבוק העירוני ובאפליקציית הווטסאפ. שני מרחבים אלה פועלים סביב השעון. על הרשות לפעול במקצועיות וברגישות חברתית בפלטפורמות אלו. עליה להגדיר נהלי שימוש, תגובות ומסרים מדויקים, ולצקת מידע מהימן בפלטפורמות. ניתן לתאר את הרשתות החברתיות כאמצעי תעמולה ובעלות נפישות. בניהול מקצועי ורציף תוכל הרשות ליהנות מערוץ תקשורת חיוני וזמין. הציבור יזכה לאוזן קשובה ולמענה רציף אשר יוכלו ליצור סביבת תקשורתית מכילה (משרד הפנים, מנהל הפיתוח, 2019).

## **סיכום והמלצה**

בתאריך 12.9.2022 פרסמה עיריית נס ציונה שהטמיעה מערכת שירות חדשה ומתקדמת שתשפר את כלל ההיבטים של מערך השירות בעיר (רום, 13.9.22). השינויים בפועל מתרחשים תוך כדי העבודה על הפרויקט. בתקווה שזהו אות הפתיחה להמשך פיתוח ושדרוג מערך השירות. נס ציונה היא רשות איתנה ובעלת יכולות ליצור שינוי בשירות העירוני. פונקציית השירות בארגון צריכה להיות כפופה למנכ"ל או לראש העיר ובהיררכיה הארגונית מעל לשאר האגפים והמחלקות, גם במידה והארגון יבחר לעבוד במתכונת מצומצמת בה אגף השירות הוא הגורם הבלעדי ולא במתכונת רוחבית עם מינוי רפרנטים לשירות באגפים ובמחלקות, ופיתוח תרבות שירות ארגונית.

זו אמירה שחשובה מאוד כלפי שאר היחידות והעובדים ולאופי התפיסה של העירייה לעניין מערך השירות.

תרבות השרות של הרשות צריכה לאגד בתוכה סביבת עבודה מפרה ומעודדת ליצירתיות ומצוינות. לסביבה אשר תאפשר לעובדים ליזום ולקבל אחריות. יכולת ההערכה של המערכת להכיל כישלונות. תוך ההבנה שגם טיפול שנכשל הוא מקור ללמידה והפקת לקחים. יש ליישם עקרונות כגון העובד במרכז, החיבור בין ערכי העבודה ופירותיה ותחושת הערך וחלקו של העובד בתוצאות. אין די בכך שתוטמע תרבות ארגונית חדשה, היא חייבת להיות מלווה בתהליכי הכרה והערכה של המבצעים בפועל, העובדים. שביעות רצונו של העובד ומחויבותו לארגון נגזרים לא פעם מהמשמעות וההכרה שמנהליהם ועמיתיהם לתפקיד מעניקים להם (משרד הפנים, מנהל הפיתוח, 2019). ההון האנושי הוא המרכיב החשוב ביותר והקודם לכל מערכת דיגיטלית להתנעה של שירות טוב יותר.

הצעה למודלים העיקריים למערך השירות:

**מודל של שותפות עם האזרחים:** מודל אשר יגביר את היעילות ויגביר את האמון בין הצדדים, עדכון ושיתוף הציבור בהחלטות;

**גישת התושב במרכז:** התפיסה שהתושב במרכז היא הבסיס הראשוני לשיפור השירות. מערך השירותים צריך לפעול ולהתמקד בהתאם לדרישותיו וצרכיו של התושב.

**מסע הלקוח:** ככל שיטיב הארגון ללמוד את התהליך שעובר התושב בקבלת השירות כך ישכיל לאתר את נקודות התורפה ולשפרן.

**מדידה, בקרה ופיקוח:** הארגון מחויב למדוד את עצמו באמצעות ניתוח נתונים שוטף וסקרי שביעות רצון לקוחות ועובדים. מלבד המערכת הקבועה של מערך השירות, ההמלצה היא להפעיל מערכת דשבורד דיגיטלית אשר תוכל בזמן אמת לעדכן את הנהלת הרשות על מגמות וכשלים. מערכת זו תחסוך זמן יקר של איסוף מידע ותסייע בלמידה ובדיונים, בהצגה ויזואלית מובנת וקלה להבנה, לאיתור מידי של בעיות, של תקלות, של אי עמידה ביעדים, וכן פיקוח על התנהלות ותפקוד המחלקות השונות.

המודלים שהוזכרו לעיל יכולים לשפר ולקדם את מערך השירות, אך חשוב לזכור שבתוך העולם החדשני והמקוון יש עדיין אוכלוסיות וקהלים שמשתרכים מאחור ביכולות השהייה במרחבים הדיגיטליים והמתקדמים, ויש לשמר לצד זה פעילות מסורתית של שירות באופן שיותאם למאפיינים של הקהלים הייחודים ברשות. כמו כן, גם האזרח בעל היכולות הטכנולוגיות מצפה לשירות אנושי ומקצועי, זמין ונגיש. כלומר, חווית הלקוח ורווחתם של התושבים מהשירות הנה מכלול של פונקציות רבות אשר ככל שיפעלו בשפה משותפת ורוחבית כך תשתפר איכות השירות ואמון התושבים בארגון.

## ביבליוגרפיה

- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2021). היישוב נס ציונה. מתוך :  
<https://www.cbs.gov.il/he/Settlements/Pages/%D7%99%D7%99%D7%A9%D7%95%D7%91%D7%99%D7%9D/%D7%A0%D7%A1%20%D7%A6%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%94.aspx>
- יונגרמן, י' (2021). שיפור השירות הציבורי לתושבים. המשרד לביטחון פנים. מתוך :  
<https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/improving-gov-services>
- כהן, ד' (2014). כוח האדם בשירות הציבורי - משפרים מהשטח. כנס אלי הורוביץ לכלכלה וחברה.
- לוי, י' (2011). לכתוב נייר מדיניות. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
- ליאור, ג' (05.07.22). צחוק מהעבודה – התור לדרכונים יצטמצם רק מדצמבר. *Ynet*. מתוך :  
<https://www.ynet.co.il/economy/article/b1fuwe23c>
- מבקר המדינה (2003). השירות לציבור - דוח שנתי 53 לשנת 2002 ולחשבונות שנת הכספים 2001. מתוך :  
<https://www.mevaker.gov.il/he/Reports/Pages/583.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- מדרג (2022). מדרג העיריות 2022. מתוך : <https://www.midrag.co.il/content/Article/13152>
- המוקד העירוני מס ציונה (2021). דוח פניות לפי מחלקות. עיריית נס ציונה.
- משרד הפנים, מנהל הפיתוח (2019). פיתוח איכות השירות ברשות המקומית. מתוך :  
<https://govextra.gov.il/moin/mifameyz/home>
- רובינשטיין, ר' (29.06.22). דרך ללא מוצא: הפקקים התארכו, התחבורה הציבורית מקרטעת – והפוליטיקאים בשלהם. *Ynet*. מתוך :  
<https://www.ynet.co.il/news/article/b1i6cruc9#autoplay>
- רום, א' (13.9.22). מערכת חדשה לניהול הקשר עם התושב החלה לפעול הבוקר במוקד העירוני נס ציונה. נס ציונה נט. מתוך :  
<https://nessziona.net/%d7%97%d7%93%d7%a9%d7%95%d7%aa/%d7%9e%d7%a2%d7%a8%d7%9b%d7%aa-%d7%97%d7%93%d7%a9%d7%94-%d7%9c%d7%a0%d7%99%d7%94%d7%95%d7%9c-%d7%94%d7%a7%d7%a9%d7%a8-%d7%a2%d7%9d-%d7%94%d7%aa%d7%95%d7%a9%d7%91-%d7%94%d7%97%d7%9c%d7%94-%d7%9c%d7%a4%d7%a2%d7%95%d7%9c-%d7%94%d7%91%d7%95%d7%a7%d7%a8-%d7%91%d7%9e%d7%95%d7%a7%d7%93->

%d7%94%d7%a2%d7%99%d7%a8%d7%95%d7%a0%d7%99-%d7%a9%d7%9c-  
%d7%a2%d7%99%d7%a8%d7%99%d7%99%d7%aa-%d7%a0%d7%a1-  
%d7%a6%d7%99%d7%95%d7%a0%d7%94-516582

רשות התקשוב הממשלתי (2020). *מדידת איכות השירות הממשלתי לציבור 2020*. מתוך:

<https://www.gov.il/he/departments/news/newmadida2020>

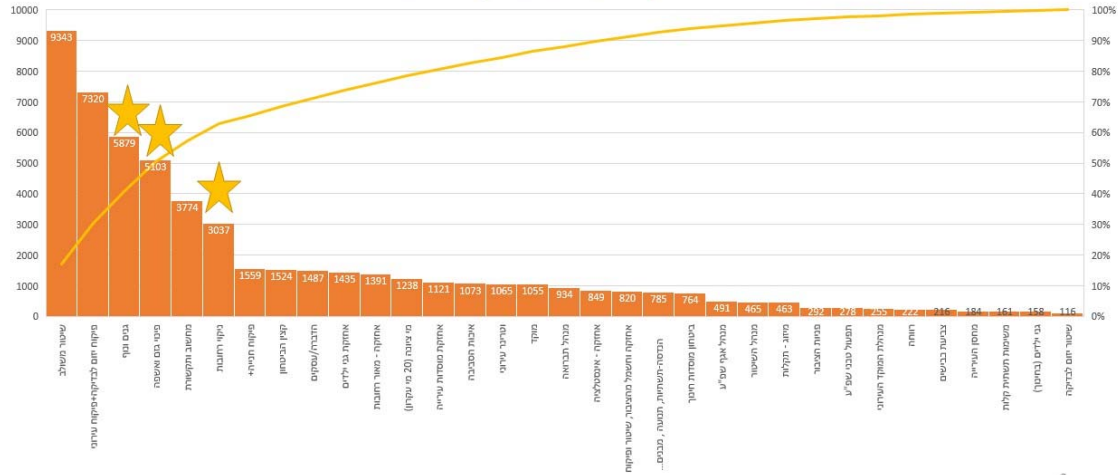




**ביצוע חתך פניות לפי מחלקות 2021**

מחלקה	כמות פניות	מחלקה	כמות פניות
+מנהל החנייה והפיקוח	198	הנדסה-תשתיות	264
+פיקוח חנייה	1361	הסעות (בחינוך)	4
+פיקוח יזום לבדיקה	5658	וטרינר עירוני	1065
+פיקוח עירוני	1662	חופש מידע-ענבר עידן	26
אגף בינוי ופיתוח	35	יועצת משפטית	2
אגף הנוער	24	מהנדס העיר	9
אגף נכסים פרוגרמות	8	מוקד	1055
אחזקה - אינסטלציה	849	מחסן העירייה	184
אחזקה - מאור רחובות	1391	מחשוב ותקשורת	3774
אחזקה וחשמל **מפיקוח	32	מי עקרון	20
אחזקה וחשמל *מהשיטור	170	מי ציונה	1218
אחזקה וחשמל מהציבור	618	מיזוג - תקלות	463
אחזקת גני ילדים	1435	מנהל אגף שפייע	491
אחזקת מוסדות עירייה	1121	מנהל השיטור	465
איכות הסביבה	1073	מנהל תברואה	934
ביטחון מוסדות חינוך	764	מנהלת המוקד העירוני	246
בתי ספר (בחינוך)	71	מנהלת משמרות במוקד	9
גביה	65	מנכ"לית העירייה	1
גזברות תביעות	8	מפגעים	1
גני ילדים (בחינוך)	158	מקלטים	5
גנים ונוף	5879	משטרה	2
דוברת העירייה	3	משימות תשתית קלות	161
הדברה/עסקים	1487	ניקוי רחובות	3037
החברה הכלכלית	3	נס גלים ואצטדיון	51
הנדסה התחדשות עירוני	3	ספורט (בחינוך)	40
הנדסה-חריגות בניה ופ	163	פינוי אשפה	4156
הנדסה-מבני ציבור	66	פינוי גזם	947
תפעול טכני שפייע	278	פניות הציבור	292
הנדסה-תנועה	289	צביעת כבישים	216
שיטור יזום לבדיקה	116	קניין העירייה	9
שיטור משולב	9343	קצין הביטחון	1524
שילוט	37	רווחה	222
	34368		20893
		<b>סה"כ</b>	<b>55261</b>

## פניות (מעל 100) 2021



6

חיפוש חופשי

מידרג מודגים חיושוח

מידרג - מידרג העריות 2022

דירוג כללי 2022 בהשוואה ל- 2018 - כלל העריות

עיר	2017	2018	2022	שינוי ממידרג קודם
מודיעין	3.72	4.03	4.16	+0.13
רעננה	3.74	3.72	3.76	+0.04
ראשון לציון	3.36	3.41	3.75	+0.34
פתח תקווה	2.62	2.7	3.73	+1.03
גבעתיים	3.38	3.66	3.69	+0.03
הרצליה	3.45	3.56	3.68	+0.12
באר-שבע	3.18	3.38	3.62	+0.24
נט ציונה	---	3.03	3.61	-0.22
כפר סבא	3.37	3.13	3.61	+0.45
הוד-השרון	2.46	2.39	3.45	+1.06
תל אביב	3.45	3.52	3.42	-0.1
קרית אנו	3.05	3.16	3.36	+0.2
רמת-גן	2.85	2.84	3.31	+0.47
בת-ים	---	2.56	3.11	+0.55
חולון	2.93	2.99	3.03	+0.04

אפליקציה קריית אונו



אפליקציה נס ציונה



מכנה משותף-  
 קריאה לפעולה- Call to Action  
 ליצירת קשר עם המוקד

שתי האפליקציות דומות  
 בפונקציונאליות שלהן,  
 עם זאת, האפליקציה של עיריית  
 קריית אונו- חדשנית יותר- הן  
 מבחינת התוכן, והן מבחינת  
 הנראות.