

## שיפור השירות הממשלתי לציבור

### הצעה להחלטה

מחליטים,

- א. לאשר את עקרונות הביצוע של התוכנית לשיפור השירות הממשלתי לציבור כדלקמן:
1. לבנות ולהפעיל את "מדד השירות הממשלתי לציבור" אשר ימדוד את ביצועי יחידות הממשלה שיבחרו בתחום השירות ויפורסם לציבור במסגרת דו"ח השירות הממשלתי לציבור.
  2. להקים מערך שירות לקוחות ממשלתי שיכלול יחידת מטה ממשלתית לשירות לקוחות ואחראים על שירות הלקוחות ביחידות השירות של הממשלה.  
יחידת המטה הממשלתית תקבע, בין השאר, את מדיניות השירות בממשלה, תגדיר סטנדרטים למתן שירות ותמדוד את הביצועים ביחידות תוך שימוש בכלי מדידה ובקרה.  
במסגרת זאת ייקבעו כללים לעניין ארגון יחידות פניות הציבור בממשלה.
  3. לבצע פיילוט למרכז שירות ממשלתי- נמ"ל (נקודות מפגש לאזרח) שיכלול מרכז מענה טלפוני ואתר אינטרנט שבהם יימסר מידע על שירותי הממשלה. הנמ"ל ישמש כתובת ראשית מוכרת ויספק לציבור נקודת גישה מרכזית ליחידות הממשלתיות ולשירותים הניתנים בהן.
- ב. לפתח כלים טכנולוגיים לשיפור השירות הממשלתי לציבור, בין היתר באמצעות יחידת "ממשל זמין" במשרד האוצר; ולפעול במטרה לעודד את המשרדים לאמץ כלים טכנולוגיים מתקדמים, ובמיוחד כלים שמספקת יחידת ממשל זמין.
- ג. להטיל על הממונה על השכר להידבר עם ארגוני העובדים באשר לשיתופם של העובדים בתכנית, על בסיס תהליך של מדידות ושיפור השירות, תוך שיתוף העובדים בפירות התכנית, ככל שיהיו.
- ד. להקים ועדה בינ-משרדית בראשות ראש אגף התקציבים ונציג מקצועי מטעם השר מיכאל איתן. חברי הועדה הבינמשרדית ימונו על-ידי ועדת השרים לעניין שיפור השירות הממשלתי לציבור וממשל פתוח (ר' סעי' ה' להלן), וזאת עד ליום 10 אוגוסט 2010.
- הועדה הבינ-משרדית תכין, בתוך 100 ימים, הצעה מפורטת ליישום התוכנית, על-בסיס עקרונות הביצוע כאמור בסעיפים א' ו'ג' לעיל. ההצעה תובא לאישור ועדת השרים לעניין השירות הממשלתי לציבור וממשל פתוח.
- הועדה הבינ-משרדית תבחן את עקרונות הביצוע של התוכנית מול משרדי הממשלה, ותמליץ על שינויים והתאמות בתוכנית, ככל שיידרשו.
- כמו כן, תבחן הוועדה אמות מידה רוחביות, שימדדו, בתחום שירות הלקוחות הממשלתי, ותלווה את תהליך ביצוע המדידות ביחידות הממשלה.
- בנוסף, תפעל הועדה הבינ-משרדית לתכנון פיילוטים במספר יחידות ממשלה בהם תיבחן התוכנית, ותעקוב אחר ביצועם בהיוועצות עם משרדי הממשלה.
- הועדה הבינ-משרדית תהא רשאית לפעול באמצעות ועדות משנה.

7. להקים ועדת שרים לעניין השירות הממשלתי לציבור וממשל פתוח.

#### חברי הוועדה:

1. השר מיכאל איתן- יו"ר הוועדה.
2. שר האוצר.
3. שר המשפטים.
4. שר הרווחה והשירותים החברתיים

#### סמכויות הוועדה:

1. גיבוש מדיניות כוללת ותכניות בתחום השירות הממשלתי לציבור, בין היתר, בהיבטים של מנהל, ארגון, משאבי אנוש, ממשל זמין ו"ממשל פתוח", בהיוועצות עם המשרדים ועם נציבות שירות המדינה.
2. מעקב ובקרה אחר פעילות הוועדה הבינ-משרדית, ובמידת הצורך ביצוע התיאום הנדרש בין משרדי הממשלה ליישום התוכניות המפורטות שייקבעו.
3. גיבוש מדיניות והחלטות לביצוע בנושאי "ממשל פתוח", על-בסיס עקרונות הממשל הפתוח: שקיפות, דיווח, שיתוף הציבור ואחריותיות.
4. גיבוש הנחיות למשרדי הממשלה בעניין שיפור השירות הממשלתי לציבור, בין היתר בנושאים הבאים:
  - א. אישור תוכניות העבודה המפורטות שיוכנו על ידי הוועדה הבינ-משרדית.
  - ב. פישוט וייעול תהליכים המשפיעים על מתן השירות לציבור ותהליכים חוצי משרדים תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות.
  - ג. הסדרת מדיניות שירות ושימוש בכלים כגון אמות מידה ( Benchmarks ) ואמנות שירות (SLA) בתחומי ממשל זמין ושירות לקוחות.
  - ד. מדידות ובקרה שוטפת של איכות השירותים הניתנים לציבור, ופרסום תוצאות המדידות.
  - ה. העמקת הידע המקצועי של עובדי השירות הממשלתי, שיפור במעמדם ובתנאי עבודתם במקביל לשיפור הביצועים בתחום השירות לציבור.
  - ו. ייזום, מימוש והפעלת פרויקטים מרכזיים באמצעות יחידת ממשל זמין והיחידות למערכות מידע במשרדי הממשלה.
  - ז. בחינת תהליכים פנימיים בעבודת משרדי הממשלה, בהיוועצות עם המשרדים ועם נציבות שירות המדינה. הסקת מסקנות וגיבוש החלטות לטובת שיפור השירות הממשלתי לציבור. הוועדה תבחן ותמליץ על שינויים נדרשים בחקיקה, בתקשי"ר ובמבנה הארגוני ביחידות הממשלה, ותקבל החלטות שמטרתן לפשט ולייעל את תהליכי העבודה של הממשלה.
7. ליישום החלטה זו יועמד תקציב בסך 16 מלש"ח בשנת 2011 ותקציב נוסף בסך 34 מלש"ח לשנת 2012 ממקורות משרד רוה"מ. חלוקת התקציב תתבצע בהתאם לתכנית המפורטת אשר תסוכם על-ידי הוועדה הבינ-משרדית.

## דברי הסבר

### רקע כללי

עם הקמת הממשלה ה-32, ובהתאם לקווי היסוד של הממשלה, ביקש ראש הממשלה, בנימין נתניהו, מהשר מיכאל איתן, לקדם רפורמה שמטרתה שיפור שירותי הממשלה לציבור. זאת, מתוך הכרה בכך שלאיכות השירות הממשלתי הניתן לציבור חשיבות כלכלית וחברתית גבוהה. שירות ממשלתי איכותי יאפשר חיסכון והתייעלות למשק- הן על-ידי צמצום הוצאות הממשלה באספקת השירותים, והן על ידי סילוק חסמים ביורוקראטיים וקיצוץ במשאבים שמקדישים אזרחים ועסקים להסדרת ענייניהם מול הממשלה. כמו כן, שביעות הרצון הציבורית משירותי הממשלה מחזקת את הסולידאריות עם המדינה ומגבירה את אמון האזרחים במוסדות השלטון.

במסגרת התוכנית המוצעת תקדם הממשלה שירות ממשלתי מצוין, יעיל, ועתיר טכנולוגיה, המספק חוויית שירות משופרת ללקוחותיו. במסגרת תהליך השינוי יוצמצם הפער שבין רמת השירות במגזר הפרטי ובמגזר הממשלתי, ובתוך עשור תיכלל מדינת ישראל בין עשרת המדינות המובילות בעולם בתחום איכות שירותי הממשלה לציבור.

מוגשים לאישור הממשלה עקרונות הביצוע לרפורמה בשירות הממשלתי: ביצוע מדד השירות הממשלתי לציבור; הקמת מערך שירות לקוחות ממשלתי ופרויקט נמ"ל (נקודות מפגש לאזרח).

א. מדד השירות הממשלתי לציבור: ניהול איכותי של מערך השירות הממשלתי מותנה בקיומו של מערך בקרה ומדידה שיטתי, רציף וממוסד. ר' פרק נתונים תומכי החלטה ומידע מחקרי להלן, הכולל את מדד השירות הממשלתי, ובו כלי מדידה והערכה שיושמו במסגרת דו"ח השירות הממשלתי לציבור, לאחר בחינתם בוועדה הבינמשרדית, ובכפוף לשינויים, ככל שיידרשו. המדד כולל שורת קריטריונים תוצאתיים (כמותיים ואיכותיים) שיימדדו ביחידות הממשלה שייבחרו על ידי הוועדה הבינ-משרדית מתוך מיפוי של כלל שירותי הממשלה שמתבצע בימים אלה. הנתונים שייבחנו יתייחסו לתפוקות מדידות כגון מהירות מתן השירות, יעילות השירות (לרבות מסי הפניות הנדרשות ליחידה), זמינות השירות, נגישות המידע הממשלתי, שביעות הרצון מהשירות ועוד. כמו כן, ייבחנו במסגרת המדד התשומות המושקעות ביחידות הממשלה באימוץ מדיניות ובשימוש בכלים לשיפור השירות. דו"ח השירות הממשלתי לציבור יפורסם באופן תקופתי ויכלול בדיקה רוחבית של היחידות בפרמטרים שונים שייבחרו, ופרסום מסקנות השוואתיות מתוצאות המדידות ביחידות.

ב. הקמת מערך שירות לקוחות ממשלתי: במסגרת התוכנית תוקם יחידת מטה מרכזית לשירות לקוחות, אשר תגדיר ותנחיל את מדיניות השירות הממשלתי, בין היתר, באמצעות מערך מדידה ובקרה ופרסום מדד השירות הממשלתי לציבור (ר' סעי' א' לעיל). כמו כן, תגדיר היחידה סטנדרטים שירותיים עבור יחידות הממשלה ותפעל לפישוט ושיפור תהליכי שירות קיימים. נושא הקמת היחידה יידון וייקבע במסגרת תוכניות הביצוע המפורטות של הוועדה הבינ-משרדית, אשר יובאו לאישור ועדת השרים.

יחידת המטה המרכזית תפעל מול יחידות עתירות שירות במשרדי הממשלה, שבכל אחת מהן ימונו אחראיים לנושא שירות הלקוחות. האחראים ביחידות אלו יטמיעו את מדיניות השירות בתוכניות העבודה של היחידות.

יחידות פניות הציבור תהיינה חלק ממערך שירות הלקוחות במשרדי הממשלה ובמסגרת התוכנית תפעל הממשלה להגדרת סטנדרט מחייב לטיפול בפניות הציבור.

נושא הקמת היחידה, לרבות המסגרת שבה תוקם, ויחסי הגומלין בינה לבין המשרדים יידונו וייקבעו בהיוועצות עם המשרדים ועם נציבות שירות המדינה במסגרת תכניות הביצוע המפורטות של הוועדה הבינמשרדית, אשר יובאו לאישור ועדת השרים.

ג. נמ"ל (נקודות מפגש לאזרח): נמ"ל הוא פרויקט שירותי-ניהולי-עתיר טכנולוגיה, שיספק לאזרח שער כניסה מרכזי לשירותי הממשלה- בטלפון, באינטרנט ובאמצעים נוספים. תהליכי השירות יישארו תחת סמכותן ואחריותן של יחידות הממשלה, אלא שציבור הפונים יוכל לקבל בכתובת מרכזית אחת מידע מדויק על זכות הגורם המטפל, על דרכי ההתקשרות עמו, על התהליך הנדרש

לקבלת שירות ועוד. בשלב מתקדם יותר של הפרויקט יוכל האזרח לפתוח תהליכי שירות במוקד הממשלתי המרכזי (למשל, להזמין תורים למשרדי הממשלה, לסרוק את המסמכים הנדרשים ועוד), ולקבל עדכון על מצב הטיפול בפנייתו. עם כניסתם לשימוש של אמצעי זיהוי מתקדמים ניתן יהיה להשלים חלק מתהליכי השירות במוקד הממשלתי המרכזי, לבצע טרנסאקציות המחייבות זיהוי ולקבל מידע אישי. מערכת נמ"ל תשמש כלי ניהולי לממשלה וליחידותיה, תאפשר בקרה על אופן הטיפול בפניות השונות, והפקת דו"חות ניהוליים ביחס לאיכות השירות הניתן בהן. בשלב הפיילוט יופעל מרכז מענה טלפוני, אשר ייתן מידע על שירותי הממשלה, וכמו כן יופעל מרכז אינטרנטי במתכונת דומה. לאחר שלב הפיילוט ישולבו בפרויקט שירותים נוספים, וכן יינתן מידע בנוגע לשירותים מוניציפליים, ושירותים ציבוריים נוספים.

שני אמצעים מרכזיים שימשו לצורך ביצוע התוכנית הם:

א. ממשל זמין: הצלחת הרפורמה בשירות הממשלתי תלויה ביכולת להטמיע טכנולוגיות חדשניות, ולקדם שירותים מקוונים ביחידות הממשלה. יחידת ממשל זמין הנה הזרוע הטכנולוגית של התוכנית, ותפעל לקידום פרויקטים טכנולוגיים שירותיים, תגדיר סטנדרטים טכנולוגיים למערכות המידע הממשלתיות, וכן סטנדרטים לאימוץ שירותים מקוונים ביחידות הממשלה. כמו כן, תקדם יחידת ממשל זמין פרויקטים טכנולוגיים חדשניים שיבוצעו בשותפות עם הסקטור הפרטי בשיטת ה-PPP (Private-Public-Partnership).

ב. שיתוף עובדי המדינה: עובדי המדינה הם סוכני השינוי המובילים להטמעת הטכנולוגיות החדשניות, ולשיפור השירות הניתן באמצעותם. במסגרת התוכנית יתבקשו עובדי המדינה לעבור הכשרות לסביבת העבודה הטכנולוגית החדשנית, דבר שיוביל בסופו של דבר גם לשיפור מעמדם ותנאי העסקתם. שיפור השירות ושיתוף העובדים בהישגי התוכנית ייעשה תוך שיתוף פעולה בין הממשלה וארגוני העובדים, כאמור בסעיף ג' לתוכנית המוצעת.

ביצוע אפקטיבי של הרפורמה והשגת שיפור ממשי באיכות השירות הממשלתי מותנה ביכולת תיאום בין-משרדי, ובהשגת הסכמות רחבות לתוכניות הביצוע המפורטות של הרפורמה. לצורך כך, מוצע להקים ועדה בינמשרדית, אשר תכין, בתוך 100 ימים, את תוכניות העבודה המפורטות לביצוע הרפורמה. הוועדה תבחן את עקרונות הביצוע של התוכנית בשיתוף משרדי הממשלה ובהיוועצות עמם, ותמליץ על שינויים והתאמות בתוכניות, ככל שיהיה צורך בכך. כמו כן, תבחן הוועדה אמות מידה רוחביות, שיימדדו, בתחום שירות הלקוחות הממשלתי, ותלווה את תהליך ביצוע המדידות ביחידות הממשלה. הוועדה תמליץ על פיילוטים במספר משרדי ממשלה אשר במסגרתם ייבחן שימוש בכלים טכנולוגיים מתקדמים, הכשרת העובדים לסביבת העבודה הטכנולוגית, ושיתוף העובדים בפירות הרפורמה כאמור בסעיף ג' לתוכנית המוצעת.

הוועדה הבינ-משרדית שתוקם תהא רשאית למנות צוותים מקצועיים, שיפעלו במסגרתה, להכנת התוכניות המפורטות בתחום ביצוע המדידות ופרויקט נמ"ל. כמו כן, הוועדה תהא רשאית להפעיל צוות להגדרה ואיפיון של פיילוטים לשיתוף העובדים על בסיס תהליך של מדידות, ושיפור השירות, תוך שיתוף העובדים בפירות התכנית, ככל שיהיו.

כמו כן, מוצע להקים את ועדת השרים לעניין השירות הממשלתי לציבור וממשל פתוח. ועדת השרים תפעל לגיבוש מדיניות כוללת בתחום השירות הממשלתי לציבור, ותבחן את תוכניות הביצוע המפורטות אשר תובאנה לאישורה על-ידי הוועדה הבינמשרדית. כמו כן, תוסמך לבחון תהליכי מינהל וארגון ביחידות השונות (תהליכים פנימיים וחוצי משרדים) ככל שהם משפיעים על תהליכי השירות הממשלתי.

ועדת השרים תפעל לקידום מדיניות של שקיפות ושיתוף הציבור, ותקבע סטנדרטים מחייבים לעניין הנגשת המידע לציבור, באמצעות טכנולוגיות חדשניות, כחלק מחזון מדיני-חברתי של "ממשל פתוח" (Open Government).

**נתונים תומכי החלטה ומידע מחקרי:** מצורף להלן תומר רקע מחקרי בנושא מדידת השירות הממשלתי, הכולל את מדד השירות הממשלתי לציבור, שיפורסם במסגרת דו"ח השירות הממשלתי לציבור, בכפוף לבחינת הועדה הבינמשרדית ולשינויים, ככל שיידרשו.

## 1. כללי

הקמת מערך מדידה ובקרה הן ברמה הכלל ממשלתית והן ברמת המשרדים והיחידות היא מרכיב מהותי ומנוף אסטרטגי לשיפור ברמת השירות הממשלתי ואיכותו ויצירת "תרבות שירות חדשה". מדידה זו תציג בתחילה את המצב הקיים ביחידות השירות המשרדיות ותשקף את ההתקדמות במימוש יעדי הרפורמה במדידות מתמשכות לאורך הזמן.

המדידה השוטפת ברמת המטה והיחידות תתבסס על מדדים מקובלים למדידת איכות שירות לקוחות בארגונים עסקיים וציבוריים בארץ ובעולם. אופן המדידה והנושאים הנמדדים יעודכנו אחת לתקופה בהתאם לשינויים בנורמות שירות לקוחות, התקדמות השירות הממשלתי בארץ ואמצעים טכנולוגיים חדשים. המדידה תאפשר השוואה בין היחידות השונות ותייצר "ליגה" לתחרות ביניהן בתחום שיפור שירות הלקוחות. המדידות המבוצעות יפורסמו כדוחות השירות הממשלתי לציבור הרחב.

**מדד השירות הממשלתי לציבור** מחולק לשני חלקים מרכזיים: מדד ביצועי השירות (מדידת תפוקות) וסקירה של מדיניות וכלים בהן משתמשות יחידות השירות (מדידת תשומות), המדד יבוצע על ידי יחידת המטה הממשלתית. המדד יפורסם בסיומו כדוח איכות השירות הממשלתי לציבור. יחידת המטה הממשלתית תפרסם מעת לעת גם דוחות מצומצמים יותר בהיקפם בנושאים מוגדרים. באופן דומה יבצעו ויפרסמו יחידות השירות והמשרדים מדידות שירות יחידתיים/משרדיים שיבוצעו על בסיס אותם העקרונות ועל בסיס תכני המדד הממשלתי.

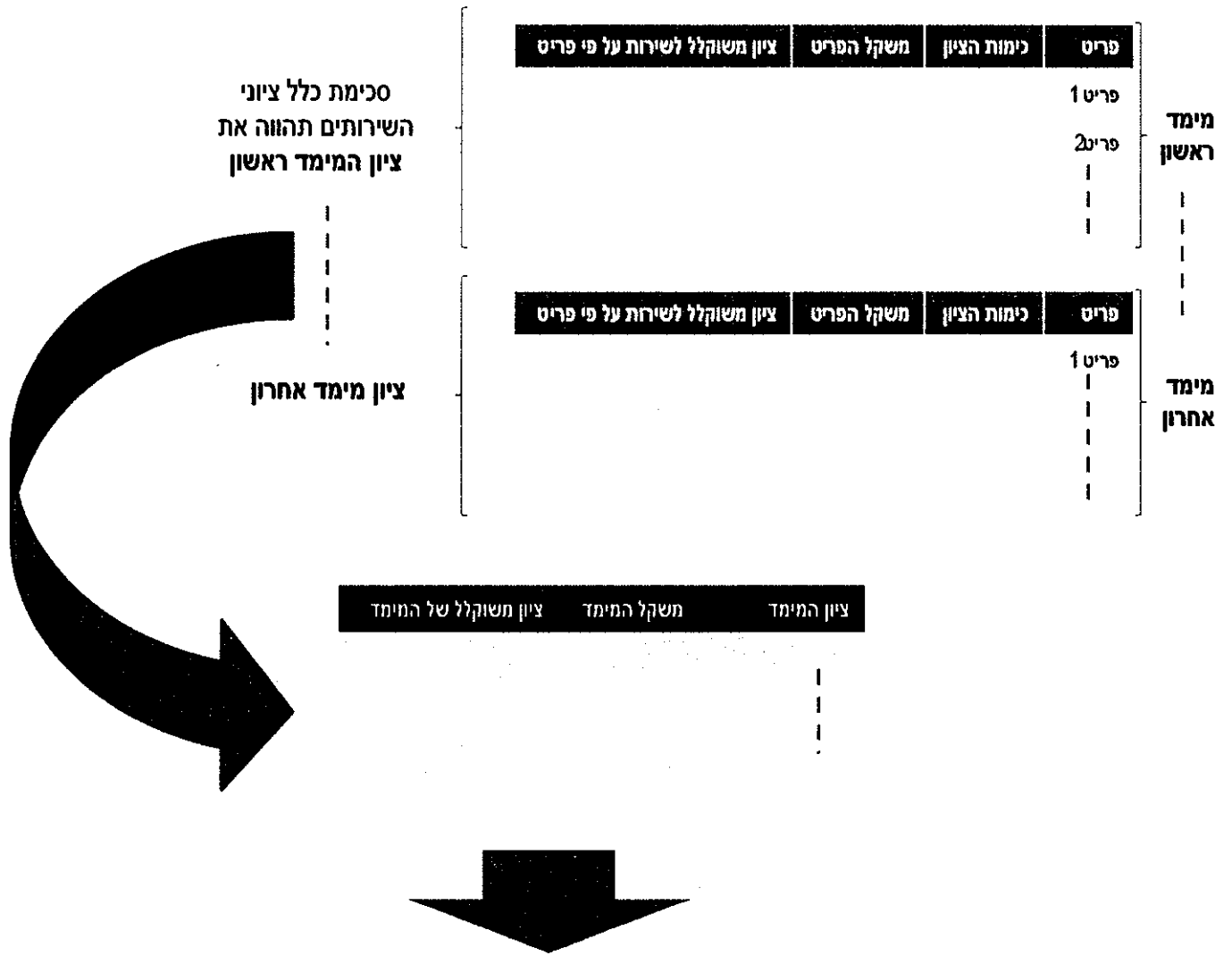
## 2. מדד ביצועי השירות

מדד השירות הינו מדד ביצועי אשר יעריך באופן כמותי את ביצועי היחידות בנושא שירות הלקוחות. המדד הינו חלק משמעותי מרפורמת שיפור השירותים הממשלתיים - "תרבות שירות חדשה" והוא מגובש כעת כדי לתת ערך כמותי- ציון לשירות הלקוחות בכל יחידה ממשלתית ליצירת תחרות, בדיקת מגמות ויכולת השוואה בין היחידות. מדד השירות יספק תמונה מהימנה על רמת הביצועים של יחידות השירות הממשלתיות בנושאי השירות. אין הכוונה לבחון את המאמצים שנעשים או את התהליכים שבוצעו, לשם כך תשמש הערכת המדיניות והכלים (ראה בהמשך בסעיף 2.2), אלא למדוד את רמת השירות כפי שהיא ניתנת ללקוח וכן כפי שהיא נתפס על ידו.

המדד מחולק ל**מימדי ביצוע** בתחומים שונים (כגון: מהירות שירות, זמינות, נגישות וכדומה) ובכל מימד ישנה חלוקה ל**פריטים** (לדוגמא: במימד מהירות השירות הפריטים שיבדקו יהיו זמן המתנה לשירות, משך טיפול, זמני המתנה בין שלבי השירות ומשך טיפול כולל).

### 2.1. אופן חישוב המדד לשירות ספציפי

כל אחד מהשירותים הנמדדים יקבל ציון בכל אחד מהפריטים הנבדקים. כלל הפריטים יסוכמו לציון מימד. וכלל המימדים יסוכמו לציון הסופי לשירות ספציפי.



**סכימת כלל הציונים המשוקללים של המימדים יהוו את הציון הסופי של השירות**



\* ציון משוקלל הינו הציון כפול המשקל שלו כחלק מהקבוצה הכוללת של השירותים/היחידות/המשרדים

### **2.3. פירוט הנושאים הנבדקים במדד**

מצוינים להלן מספר פריטי מדידה לכל מימד. פירוט זה הינו ראשוני וסביר להניח כי מתוך פירוט זה יבחרו רק חלק מן הפריטים להיכלל במדידה עצמה:

#### **1. מהירות השירות**

1.1 זמן המתנה לשירות – מגע ראשוני

1.2 משך טיפול

1.3 משכי הזמן בין שלבי תהליך הטיפול (בין מגעי שירות באותו התהליך)

1.4 משך טיפול כולל מהמגע הראשון ועד לסיום סופי של התהליך

#### **2. מספר מגעים/פניות לצורך טיפול**

2.1 מספר המגעים מתחילת הטיפול ועד לסיום (מגע מוגדר לאמצעים הבאים: טלפון, אתר, מרכזי קבלת קהל, Email, פקס וכדומה)

2.2 One stop shop- מספר גורמי הטיפול ו/או היחידות השונות שהיו מעורבות בטיפול מול הלקוח (גורמים פנימיים במרכז השירות וגורמים חיצוניים במרכזי שירות נוספים)

2.3 באיזה מידה הבעיה נפתרה (נפתרה לגמרי, בתהליך, נפתרה אך תשובתה שלילית- סירוב, אין טיפול- הבעיה לא נפתרה)

#### **3. זמינות**

3.1 ימי ושעות פעילות/קבלת שירות (עד כמה עומדים ברמת הזמינות שהוגדרה- כמות שעות סה"כ)

3.2 רמת זמינות שירותים עצמיים/ישירים – self service (טלפון, פקס, email, כרונטאלי, web וכדומה)

#### **4. נגישות לקבלת שירות**

4.1 מספר מרכזי שירות קדמיים, פריסה ארצית/כיסוי אוכלוסיה (כיסוי אוכלוסיה- עד ק"מ, עד שעה וכד')

4.2 אפשרות קבלת שירות במספר סניפים או רק בסניף ספציפי על פי אזור מגורים

4.3 נגישות פיזית במרכזי השירות הקדמיים: חניה, תחבורה ציבורית, מספר מדרגות, מעליות, מרחקי הליכה, נגישות לבעלי מוגבלויות וכדומה

4.4 היקף האפשרות לקבלת שירות בשפות שונות (בהתמקדות בשפות ערבית, אנגלית ורוסית)

#### **5. נגישות מידע**

5.1 נגישות המידע על השירות (אמצעי המידע הזמינים, שפה ברורה ומובנת, קלות חיפוש וכד')

#### **6. צמצום פניות שירות**

6.1 יחס מספר הפניות לשנה ביחס לשנה קודמת (אינדיקטור להקטנת פניות/נקודות מגע בתהליך השירותי כתוצאה מביטול מגעים שאינם הכרחיים בתהליך. נדרש להכניס לשקלול פריט זה את הגידול הטבעי באוכלוסיה שמוביל לעליה טבעית במספר הפניות)

6.2 הקטנה שנובעת מתוך הסטה של בקשות (טרנזקציות, קבלת אישורים/טפסים, קצבה ועוד) ממרכזי השירות לערוצים ישירים כגון: טלפון, אינטרנט, קיוסקי מידע וכדומה

### 7. איכות נתפסת בעיני לקוח (לגבי פניה ספציפית)

- 7.1 איכות המידע וזמינותו בטרם ההגעה למרכז
- 7.2 בהירות התהליך וההסברים לאחר ההגעה למרכז
- 7.3 אדיבות/ אכפתיות/ נכונות לסיוע
- 7.4 מקצועיות נותני השירותים
- 7.5 העלות הכרוכה בשירות- סבירות העלות
- 7.6 ציפיות מוקדמות על מרכז השירות ( קבלת שירות מעל למצופה, כמצופה, מתחת למצופה)
- 7.7 שביעות רצון כוללת

### 8. עמדות הציבור כלפי מרכז השירות

- 8.1 האם המרכז עונה על צרכי הלקוח
- 8.2 יוזמה וחדשנות במרכז השירות
- 8.3 אתיקה, מוסר ויושרה במתן השירות
- 8.4 שקיפות ואחריותיות (העובד נושא באחריות על מעשיו)
- 8.5 העדר פוליטיקה פנימית במרכז השירות
- 8.6 עמדה כללית של הלקוח על המרכז (האם המרכז נותן שירות טוב)

### 9. מתקן השירות

- 9.1 ניקיון
- 9.2 תנאי המתנה נוחים
- 9.3 רמת תחזוקה

### 10. תלונות לקוחות

10.1 צמצום מספר תלונות - מדד יחסי כל יחידה ביחס לנתוני תקופה קודמת שנבדקה, שאיפה להקטנת כמות התלונות. מטרת המזידה היחסית היא התחשבות בכך שישנם הבדלים מהותיים בין שירותים שונים בהיקף התלונות לאור רגישות הנושא, הציפיות הקיימות, אוכלוסיית היעד וכדומה. במצב של חוסר תיעוד תקין ביחידה הנבדקת יינתן הציון הנמוך ביותר.

### 3. הערכת מדיניות וכלים

הערכת מדיניות וכלים בודקת את המצב הקיים במשרד/יחידות הממשלה לגבי הפעילות לשיפור שירות הלקוחות. ההערכה תתאר את המצב הקיים באופן איכותני במרכזי השירות הממשלתיים מבחינת המדיניות והכלים שבהם עושים שימוש. ההערכה תצביע על היקפי השימוש בכלים ושיטות הנהוגים/מומלצים בסקטור האזרחי.

ההערכה תיערך ברמת יחידה הנותנת שירות וכן ברמת המשרד. היא תכיל שאלות סגורות קיים/לא קיים ובנוסף פירוט פתוח לשאלות.

## נושאים מרכזיים שיבדקו בהערכה

פירוט הנושאים הנמדדים בהערכת המדיניות והכלים בחלוקה למימדים והפריטים המרכיבים אותם:

### 1. מערך ומדיניות השירות ביחידה:

- 1.1 האם קיים נוהל מפתח בתחום שיפור השירות לאזרח ביחידה (כחלק מנוהל קידום איכות ומצוינות המעוגן בתקשיר או באופן עצמאי), עד כמה הוא מקיף ואיכותי ובאיזה מידה הוא מיושם?
- 1.2 האם הוגדרו "מוצרי השירות" שהיחידה צריכה לספק ללקוחותיה והאם קיים לגבי כל "מוצר" מידת חשיבותו והזמינות הנדרשת עבורו?
- 1.3 האם קיימת אמנת שירות (הגדרה של ערכי שירות, עקרונות והתחייבויות לרמת שירות)?
- 1.4 האם קיימים בעלי תפקידים במשרד בנושא שיפור שירות הלקוחות כמשרה/כנע"ת, אם כן כמה משרות עוסקות בשירותים ושיפור שירות ובאיזה דרג בעלי התפקידים (מהי דרגת הבכיר ביותר, למי מדווחים וכדומה)?
- 1.5 מהו גודל התקציב שהוקצה השנה ישירות לפרויקטים שמהותם העיקרית היא שיפור השירות (וכאחוז מתקציב היחידה/המשרד)?
- 1.6 האם קיים שירות יזום/מונע, אם כן היקפו (כמה פניות יזומות מתבצעות מכלל הפניות)?

### 2. מדידה ובקרה שירותית:

- 2.1 האם קיימת התחייבות לרמות שירות ספציפיות (כדוגמת SLA) לפרמטרי השירות (כגון: פרמטרים מתוך אמנת השירות, כדוגמת: 90% טיפול בתוך יום עבודה אחד וכדומה). אם כן איזה פרמטרים, מה הרמה המחייבת וכיצד נמדדים ונאכפים (באיזה מידה התחייבויות אלו עומדות בהנחיות התקשיר ובהנחיות נציבות שירות המדינה לאמנת איכות שירות חלקים ג', ד' ו-ו)?
- 2.2 האם קיימים מדדים ויעדים כמותיים לשיפור השירות (באיזה מידה התחייבויות אלו עומדות בהנחיות התקשיר ובהנחיות נציבות שירות המדינה לאמנת איכות שירות חלק ד')?
- 2.3 האם מבוצע סקר שביעות רצון לקוחות ביחידה? אם כן, מתי בוצע לאחרונה, באיזה תדירות הוא מתבצע ועל איזה אוכלוסיה?
- 2.4 האם מבוצע סקר צרכי לקוחות ביחידה? אם כן, מתי בוצע לאחרונה, באיזה תדירות הוא מתבצע ועל איזה אוכלוסיה?
- 2.5 האם מתבצעות בקורות לקוח סמוי. אם כן, מה היקפם והאם מתבצע משוב לעובד הנבדק?
- 2.6 האם יש מערך טיפול בהקלטה של שיחות טלפון לצורך בקרת איכות השירות, אם כן, מה היקפם והאם מתבצע משוב לעובד הנבדק?
- 2.7 האם קיים מערך משוב רציף על אירוע/טיפול/מגע מייד לאחר המגע?
- 2.8 האם קיימים שירותים הדורשים טיפול/מסמכים/אישורים ממרכזי שירות שונים, האם שירותים אלו מתועדים כשירותים חוצי משרדים ונמדדת להם רמת שירות באופן ספציפי?

### 3. מהלכים לשיפור מתמיד:

- 3.1 האם קיים פרק שיפור שירות בתוכניות העבודה של היחידה/משרד?
- 3.2 כמה פעמים בשנה האחרונה התקיים דיון בנושא שיפור השירות (הכוונה רק לדיונים אשר הוכנו והוגדרו מראש בסדר היום של הנהלת היחידה), האם קיימים סיכומי דיון לדיונים אלו?
- 3.3 האם קיימת תוכנית/פרויקט לצמצום כמות המגעים עם הלקוח ועד כמה היא מופעלת?
- 3.4 האם קיימת תוכנית/פרויקט להגברת השימוש בשירות עצמי ועד כמה היא מופעלת?
- 3.5 האם מתקיימות סדנאות/הדרכות בנושא שיפור שירות. מה היה היקפם בשנה האחרונה (שעות הדרכה לחלק למספר העובדים)?
- 3.6 האם קיים תגמול עובדים על איכות/שיפור שירות. אם כן, מה באיזה צורה ומי העובדים המתוגמלים?

### 4. פניות הציבור:

- 4.1 האם קיים תיעוד של כלל הפניות לקבלת שירות (מדובר על כל אינטראקציה כולל בקשת מידע, להבדיל מתיעוד של טרנזקציות כגון אישורים שניתנו ותעודות שהונפקו)?
- 4.2 האם קיים תהליך ניתוח וטיפול בתלונות, האם קיים סיווג לתלונות ואילו פניות ציבור מוגדרות כתלונת שירות?

### 5. כלים וטכנולוגיות מתקדמות לשיפור שירות:

- 5.1 אילו אמצעי תשלום עומדים לרשות הלקוחות (תשלום בזואר, העברה בנקאית, חיבור לשרת תשלומים וכדומה)?
- 5.2 האם קיימים כלי BI ו/או כלים אנליטיים אחרים המשמשים לשיפור השירות?
- 5.3 האם אתר היחידה עומד בסטנדרטיים של הנוהל הממשלתי לבנייה ותפקוד אתר ממשלתי ברשת?
- 5.4 מהו היקף הזמינות של טפסים ממוחשבים on line?
- 5.5 כמות השירותים הנתמכים בצורה מלאה באתר/טלפון או עמדת מידע לצורך שירות עצמי?
- 5.6 האם קיימות מערכות לזימון/ניהול תורים?

### 6. שיתוף האזרח/הלקוח

- 6.1 האם קיים פורמט לשיתוף פעולה עם הלקוח בתהליכי שיפור השירות (קבוצות דיון, העמדת שינויים צפויים לתעדוף ו/או בחירה בין חלופות על ידי הלקוחות, e-democracy וכדומה)?
- 6.2 האם מתקיים שימוש בפלטפורמות חברתיות לשיפור השירות (כגון: facebook, twitter, רשתות חברתיות וכדומה)?

### 7. שקיפות, נגישות וחופש המידע:

- 7.1 האם מפורסם מידע מלא על התהליך השירותי במרכז השירות (למי לפנות, מתי לפנות, מה להביא- טפסים, מסמכים, דרכי טיפול- דלפקי שירות קדמיים, אתר אינטרנט, שעות קבלה, משך טיפול צפוי וכדומה)?
- 7.2 האם היחידה עומדת ביעדי חופש המידע ומהן רמות השיתוף במידע בשני התחומים הבאים:

✓ מידע המתבקש לתת- מידע יזום, מידע עזר הדרוש ללקוח וכד'

✓ מידע שהובה לתת – פרסום דוחות שירות וכד'

7.3 האם היחידה מקיימת שיתוף ופתיחת מידע עבור יזמים ליצירת פלטפורמות, כלים, טכנולוגיות לשיפור השירות?

7.4 האם קיים פרויקט/פעילות לשיפור הנגישות לקבלת שירות במרכז השירות?

7.5 האם קיימות מערכות, הדרכות ומבדקים לניהול ידע של עובדי השירות?

#### 8. כלים נוספים :

8.1 האם קיימים כלים נוספים לצרכי שירות לקוחות ביחידה שלא דוברו עד כה? פרט.

#### 4. מדד השירות הממשלתי

מדד השירות הממשלתי יורכב מחיבור שני החלקים, מדד ביצועי השירות והערכת המדיניות והכלים, בנפרד/ביחד לכדי ציון אחד לשירות/ליחידה. ציון השירות/היחידה ישוקלל ויחושב לציון משרדי ולציונים על בסיס קטגוריות: ציון רווחה, ציון לשירות עסקים וחברות, ציון נגישות וכד'.

#### 4.1 דוחות

אחת לשנה/דו שנתי יפורסם דוח איכות השירות הממשלתי ובמהלך השנה יפורסמו גם דוחות מצומצמים ודוחות יחידתיים אשר יתבססו על נתוני המדד ויצגו את התוצאות בחיתוכים שונים. דוגמאות לדוחות שיתקבלו:

א. דוח להשוואת ציוני המדד ומימדיו על פני תקופות.

ב. דוח להשוואת המדד והמימדים בין יחידות שונות.

ג. דוח היחידות המשתפרות/מתדרדרות ביותר.

ד. חיתוכים שונים על פי קבוצות שירותים, מאפייני קהל היעד, מאפייני היחידות וכד'.

ה. דוח המדגיש מקרי קיצון בציוני שירותים/יחידות/משרדים וכד' (הציונים הגבוהים והנמוכים ביותר).

#### 5. יעדים לסגירת הפער בין השירות הממשלתי לשירות הפרטי

1	זמן המתנה	80% מהפניות תוך 20 שניות	80/20	80/50	80/20
2	גמר טיפול בפנייה ראשונה	75% מהפונים יקבלו פתרון בפנייה הראשונה לשיעור רצונם	75%	60%	75%
3	זמינות – שעות פעילות	זמינות של לפחות 50 שעות שבועיות	50 ש"ש	35 ש"ש	50 ש"ש

4	נגישות	עד 30 דק' ל-90% מהציבור לכ-90% מהשירותים	לא מוגדר	45 דק' ל-80% מהציבור ל-80% מהשירותים	סגירת הפער
5	שירות מקוון	80% מהשירותים מקוונים באופן מלא	לא מוגדר	60%	80%
6	שביעות רצון	90% מהציבור שבעי רצון	90%	70%	90%
7	ישום כלים ומתודולוגיות מוכוונות שירות לקוחות	100% ישום	100%	80%	100%

#### היבטים ביצועיים

מצורף נספח "היבטים ביצועיים" המחייב את משרדי הממשלה על פי החלטת ממשלה מס' 4085 מיום 14 בספטמבר 2008.

#### השפעות אפשריות להחלטה (כלכלה, חברה, סביבה וממשל)

ההשפעות האפשריות ייבחנו על-ידי הועדה הבינ-משרדית, שתביא לאישור ועדת השרים לענייני שיפור השירות הממשלתי לציבור וממשל פתוח, בתוך 100 ימים, את תוכניות העבודה המפורטות לביצוע התוכנית.

#### עמדת שרים אחרים שההצעה נוגעת לתחום סמכותם

שר האוצר סומך את ידיו על המסגרת התקציבית המפורטת בהצעת ההחלטה.

#### חלופות להצעת ההחלטה

לא קיימות.

#### הזיקה שבין ההצעה לבין יעדי הממשלה

הצעת המחליטים תואמת את קווי היסוד של הממשלה ה-32, שם נקבע, בין היתר, כי "הממשלה תפעל לקידום רפורמות ממשליות לשיפור היציבות והמשילות".

#### החלטות קודמות של הממשלה בנושא

החלטת ממשלה מס' 1472 מיום 1.7.93

החלטת ממשלה מס' 4871 מיום 9.2.95

החלטת ממשלה מס' 4955 מיום 23.2.95

החלטת ממשלה מס' 10 מיום 12.3.01

החלטת ממשלה מס' 263 מיום 15.5.03

החלטת ממשלה מס' 3573 מיום 28.4.05

**עמדת היועץ המשפטי של המשרד יוזם ההצעה**  
מצורפת חוות דעת היועצת המשפטית במשרד ראש הממשלה.

מוגש על-ידי ראש הממשלה  
על-ידי שר האוצר  
ועל-ידי השר מיכאל איתן

כ"ד באב, התש"ע  
4 אוגוסט 2010



## היועצת המשפטית

ירושלים, י"ז אב תש"ע  
 28 יולי 2010  
 תיק: 07 - החלטות ממשלה כללי  
 מזהה מלי: 285479D

**חוות דעת משפטית הנלווית להצעת החלטה לממשלה ולוועדות השרים**

**נושא הצעת ההחלטה:** שיפור השירות הממשלתי לציבור

**תמצית ההצעה בהתייחס להיבטיה המשפטיים:**

עם הקמת הממשלה ה-32, ובהתאם לקווי היסוד של הממשלה, ביקש ראש הממשלה מהשר מיכאל איתן, אשר הופקד על שיפור השירות הממשלתי לציבור, לקדם רפורמה שמטרתה שיפור שירותי הממשלה לציבור.

הצעת ההחלטה נועדה להשיג את היעד האמור.

בהצעת ההחלטה מוצע כדלקמן:

א. **לאשר את עקרונות הביצוע הבאים**, אשר יהוו בסיס לגיבוש תכנית לשיפור השירות הממשלתי לציבור (להלן – "התכנית"):

1. **לבנות ולהפעיל "מדד השירות הממשלתי לציבור"**, אשר ימדוד את ביצועי יחידות הממשלה שייבחרו בתחום בשירות ויפורסם במסגרת דו"ח השירות הממשלתי לציבור.

2. **להקים מערך שירות לקוחות ממשלתי** שיכלול יחידת מטה ממשלתית לשירות לקוחות ואחראים על שירות הלקוחות ביחידות השירות של הממשלה. יחידה זו אמורה לקבוע, בין השאר, את מדיניות השירות בממשלה, להגדיר סטנדרטים למתן שירות ולמדוד את הביצועים ביחידות תוך שימוש בכלי מדידה ובקרה.

במסגרת זו, עתידים להיקבע כללים לעניין ארגון יחידות פניות הציבור בממשלה.

בהקשר זה יובהר כי נושא הקמת היחידה, לרבות המסגרת שבה תוקם, ויחסי הגומלין בינה לבין המשרדים יידונו וייקבעו בהתייעצות עם נציבות שירות המדינה במסגרת תכניות הביצוע המפורטות של הוועדה הבינמשרדית, אשר יובאו לאישור ועדת השרים.

3. **לבצע פיילוט למרכז שירות ממשלתי** (נמ"ל) שיכלול מרכז מענה טלפוני ואתר אינטרנט, שבהם יימסר מידע על שירותי הממשלה. הנמ"ל צפוי לשמש כתובת ראשית מוכרת ולספק לציבור נקודת גישה מרכזית ליחידות הממשלתיות ולשירותים הניתנים בהן.

מודגש, כי עסקינן באישור העקרונות בלבד, וכי עקרונות אלו יגובשו לכדי תכניות מפורטות וביצועיות על ידי הוועדה הבינמשרדית, ויובאו לאישור ועדת השרים.

ב. לפתח כלים טכנולוגיים לשיפור השירות הממשלתי לציבור, ולעודד את המשרדים לאמץ כלים טכנולוגיים מתקדמים;



## היועצת המשפטית

ג. להטיל על הממונה על השכר להידבר עם ארגוני העובדים באשר לשיתופם של העובדים בתכנית, על בסיס תהליך של מדידות ושיפור השירות, תוך שיתוף העובדים בפירות התכנית, ככל שיהיו;

ד. להקים ועדה בינמשרדית, בראשות ראש אגף התקציבים ונציג מקצועי מטעם השר מיכאל איתן. יתר חברי הוועדה הבינמשרדית ימונו על ידי ועדת השרים שתוקם בהתאם להצעת ההחלטה.

על הוועדה הבינמשרדית להכין, בתוך 100 ימים, תכנית מפורטת והצעות ליישומה, על בסיס עקרונות הביצוע המפורטים בסעיפים א' ו-ג' לעיל. ההצעה תובא לאישור ועדת השרים, שאותה מוצע להקים בהצעת ההחלטה.

עוד מוצע כי הוועדה הבינמשרדית תבחן את עקרונות הביצוע של התכנית מול משרדי הממשלה, ותמליץ על שינויים והתאמות בתכנית, ככל שיידרשו; כמו כן, תבחן הוועדה ומות מידה רוחביות שימדדו בתחום שירות הלקוחות הממשלתי, ותלווה את תהליך ביצוע המדידות ביחידות הממשלה; בנוסף, תפעל הוועדה לתכנון פיילוטים במספר יחידות ממשלה, שבהם תיבחן התכנית, ותעקוב אחר ביצועם בהתייעצות עם משרדי הממשלה.

ה. להקים ועדת שרים לעניין השירות הממשלתי לציבור וממשל פתוח.

מכיוון שהסמכויות שמוצע להעניק לוועדת השרים נוגעות למבנה הארגוני של משרדי הממשלה ולנושאים הקשורים בתנאי עבודתם של עובדי מדינה, מוצע כי סמכות ועדת השרים לגבש מדיניות כוללת ותכניות בתחום השירות הממשלתי לציבור בהיבטים של מנהל, ארגון, משאבי אנוש, ממשל זמין וממשל פתוח ייעשו בהיוועצות עם משרדי הממשלה ועם נציבות שירות המדינה. כמו כן, מודגש כי בהיבטים המצויים בסמכות נציבות שירות המדינה, כגון הסמכות המנויה בסעיף 4 להצעת ההחלטה, תפעל ועדת השרים בהתייעצות ובשיתוף נציבות שירות המדינה.

**קשיים משפטיים, ככל שישנם, ודרכי פתרון:**

הצעת ההחלטה אינה מעוררת קשיים משפטיים.

**עמדת היועצים המשפטיים של משרדים אחרים שהצעת ההחלטה נוגעת להם:**

הצעת ההחלטה הועברה להתייחסות הלשכה המשפטית באוצר אולם עד להגשת הצעת ההחלטה טרם התקבלה עמדתם.

נוסח הצעת ההחלטה תואם עם היועץ המשפטי של נציבות שירות המדינה.

**עמדת היועץ המשפטי של המשרד שהשר העומד בראשו מגיש את ההחלטה:**

אין מניעה משפטית לאשר את הצעת ההחלטה.

בבד כ ה,

שלומית ברנע פרגון, עו"ד

היועצת המשפטית

### היבטים ביצועיים

נספח זה יצורף להצעות החלטה שבהן מרכיבים ביצועיים, מרכיבים של הנעת תהליכי עבודה או מרכיבים של שינוי באופן עבודת הממשלה

מטרת ההחלטה:	שיפור השירות הממשלתי לציבור
יעדי ההחלטה:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ביצוע עקרונות התוכנית לשיפור השירות הממשלתי לציבור: מדידה ובקרה, הקמת מערך שירות לקוחות ממשלתי, פילוט למרכז שירות ממשלתי נמ"ל (נקודות מפגש לאזרח).</li> <li>2. פיתוח כלים טכנולוגיים לשיפור השירות הממשלתי.</li> <li>3. קידום מדיניות ממשלתית של "ממשל פתוח".</li> <li>4. קידום המשאב האנושי על בסיס תהליך של הכשרת העובדים, ביצוע מדידות ושיפור השירות, ושיתוף העובדים בפירות התוכנית, ככל שיהיו.</li> <li>5. הקמת מנגנוני קבלת החלטות לשם יישום ההחלטה.</li> </ol>

זאמצא	עלות תקציבית כוללת: (לרבות הרשאה להתחייב או הפחתה של הכנסה.	16 מלש"ח	34 מלש"ח
		2011	2012

תחום פעולה מרכזי:	המגזר הציבורי
סיווג ראשי: (יש לבחור סיווג אחד)	החלטה להנעת תהליך
סיווגי משנה: (ניתן לבחור יותר מסיווג אחד)	החלטה ביצועית

## היבטים ביצועיים

גורם ביצוע אחראי	מועד השלמה	פעולות נדרשות	שלבי התארגנות:
השר הממונה על שיפור השירות הממשלתי לציבור	10/8/2010	דיון ראשון בוועדת השרים לשיפור השירות הממשלתי לציבור וממשל פתוח	
השר הממונה על שיפור השירות הממשלתי לציבור	10/8/2010	מינוי החברים בוועדה הבינמשרדית לשיפור השירות לציבור	
השר הממונה על שיפור השירות הממשלתי לציבור	10/11/2010	אישור התוכניות המפורטות ע"י ועדת השרים	
השר הממונה על שיפור השירות הממשלתי לציבור	10/11/2010	אישור הקמת יחידת המטה הממשלתית לשירות לקוחות	

הגורם האחראי/המדווח הוא בעל תפקיד אחד בלבד, שקבע השר, בדרג מנכ"ל, ראש יחידת סמך, בעל סמכות על פי חוק או גורם אחר אשר הממשלה הסמיכה אותו לממש את ההחלטה או חלקים ממנה, וממנו יידרש דיווח על השלמת הפעולה בעתיד.

### מדדי תפוקה ותוצאה:

בשלב זה לא ניתן לקבוע מדדי תפוקה ותוצאה מכיוון שתוכניות העבודה המפורטות תיקבע על-ידי הוועדה הבינ-משרדית שתוקם ותאושר על-ידי ועדת השרים המוקמת בהחלטה זו. לאור זאת, ולאחר אישור תוכניות העבודה המפורטות לשיפור השירות הממשלתי, יוגשו לאישור ועדת השרים מדדי תפוקה ותוצאה.

### מועדי דיווח לממשלה על תפוקות ותוצאות:

דיווח ראשון 6/2011 (לשם הצגת דו"ח השירות הממשלתי לציבור, יישום ראשוני של פיילוט נמ"ל)

מחקר הערכה: יוחלט בהתאם לתוכניות העבודה המפורטות שיאושרו.