

## מגמות ופעילות של האיכות ומצוינות

### מודל למערכת איכות ממשלתית

ועדה מיוחדת לגיבוש מדיניות הסמכה לאיכות בשירות המדינה שמונתה על ידי נציב שירות המדינה בחנה את מידת ההתאמה של תקני האיכות הקיימים (ISO9002), והגיעה למסקנה שקיים צורך במערכת חלופית התואמת את ייחודו של שירות המדינה. בעקבות זאת הוחלט לאמץ את מודל המצוינות של ה - EFQM ובסוף שנת 2000 נחתם הסכם זכויות יוצרים בין נציבות שירות המדינה לבין ארגון ה - EFQM האירופי.

### צמצום עלויות איכות

בהתאם למחקר שבוצע באוניברסיטה העברית, נאמדו עלויות איכות במשק בשנת 1995 בכ-45 מיליארד שקל - מתוכם כ-10 מיליארד שקל בשירות הציבורי. נתונים אלה מלמדים על כך שמדובר בפוטנציאל חיסכון בלתי נדלה. האגף לאיכות ומצוינות הציב בפני כל יחידה ממשלתית את האתגר להתמקד בצמצום עלויות איכות מתוך הכרתו בכך ששיפור וחסכון אינם סותרים זה את זה, אלא יכולים וצריכים ללכת במשולב. לשם כך הציע האגף להקים בכל יחידה צוותי שיפור שיעסוק/ו באיתור עלויות איכות ובגיבוש הצעות לצמצום. כמו כן צוין כי ניתן להקים צוותי שיפור לבחינת סעיפי תקציב והכנת הצעות לצמצום, כחלק מן המתודולוגיה של ניהול איכות, על מנת להביא לחיסכון ישיר ומיידי בעלויות.

### שבוע האיכות בשירות המדינה

שבוע האיכות הלאומי צוין, בשנים האחרונות, כיוזמה משותפת של פורום האיכות הלאומי במשק. האגף הוביל את עבודת המטה המרכזית לקיום שבוע האיכות בשירות המדינה. מטרת שבוע זה הינה למקד את תשומת הלב הציבורית להישגי שירות המדינה בתחום קידום האיכות והמצוינות ולעודד יחידות ממשלתיות להטמיע את גישת האיכות. במסגרת שבוע זה מתקיימות פעולות מרכזיות ופעולות משרדיות כאלה המשותפות לסקטורים עליהם מופקדים המשרדים.

### **מתכונת לדו"ח שנתי על קידום ניהול איכות בשירות המדינה**

פעילויות רבות לקידום האיכות מתבצעות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך מבלי שהן מתועדות ומובאות לידיעתם של משרדים אחרים שיכולים ללמוד מהן ולהימנע מחזרה על שגיאות. למשרדים מופץ פורמט למילוי דוח שנתי בתחום האיכות. סקירה זו תאפשר תיעוד שיטתי יותר של הפעילות, השוואה, לימוד הדדי ושימור הישגים. שומה על תיעוד הפעילויות להיות תמציתי, מדויק ועובדתי ככל האפשר - עם דגש על מדדים, ובהם שביעות רצון וחסכון כספי.

### **פורום מנהלים מיישמי ניהול איכות בשירות המדינה**

האגף לאיכות ומצוינות יזם את הקמתו של פורום מנהלים מיישמי ניהול איכות בשירות המדינה. ההכנות ליסוד הפורום נמשכו כשנה וכללו גם הקמתה של ועדת היגוי בראשותו של פרופ' שאול שאשא, מנהל בית החולים לגליל המערבי בנהרייה. כנס היסוד התקיים במלון "שלום" בירושלים, בחודש נובמבר 1997, בהשתתפות מנכ"לים, סמנכ"לים, מנהלים, רכזי איכות ועוד רבים אחרים העוסקים בנושא. פרופ' שאול שאשא אשר קיבל על עצמו לעמוד בראש הפורום הציג את עקרונות היסוד של הפורום לפיהם:

- הפורום יהווה במה להחלפת מידע ולהצגת הישגים.
- הפורום יתמוך ביישום מדיניות האגף לאיכות ומצוינות.
- חברי הפורום יירתמו ליישומי חלוץ של מודלים המפותחים ביחידותיהם.
- הפורום ידון ויתחקר הישגים של פרויקטי איכות המבוצעים על ידי חבריו.
- הפורום יעודד את חבריו לכתוב ידיעות ומאמרים בנושא איכות בשירות המדינה.
- חברי הפורום נקראים לזהות בשירות המדינה "אתרים לדוגמא", ומקומות אלה ישמשו כמוקדי ידע והדגמה.
- חברי הפורום יגבשו תוכניות הסברה והצגת הישגים במסגרת משרדיהם.
- אנשי הפורום יכינו סקירות תקופתיות על התקדמות יישומי האיכות והטמעת "תרבות הניהול" החדשה ביחידותיהם.

מר שמואל הולנדר, נציב שירות המדינה, התייחס בכנס היסוד למטלות ולאתגרים בשירות המדינה, תוך שימת דגש על נושא האיכות והמצוינות. מ"מ נציב שירות המדינה (לשעבר) מר יובל רכלבסקי, נשא דברים על שירות המדינה בשנות האלפיים העומדות בפתח, תוך התייחסות לצורכי העתיד המחייבים שינויי מבנה ודפוסי עבודה. מר מאיר אהרונוב דיווח למשתתפים על פעולות האיכות בשירות המדינה, ועל האתגרים, הקשיים והמגמות לעתיד. בהמשך הוצגו רעיונות והצעות של ועדת ההיגוי לפעילות הפורום, שבעקבותיהם התקיים דיון רב משתתפים. חתם את הכנס רב אלוף במילואים משה לוי, אשר עמד בראש תנועת "איכות כדרך חיים". בדבריו הדגיש את חשיבות האיכות כערך, וקרא למשתתפים ליטול חלק בפעילות האיכות לא רק בארגוניהם אלא גם בקהילתם.

מר לוי ציין את הקשיים שבדרך, והטיף להתקדמות איטית וסבלנית מתוך אמונה לפיה "השירות הציבורי בישראל צועד כל הזמן קדימה, מתייעל ומשתפר ולא נופל במקרים רבים מהשירות העסקי והציבורי בעולם, אך יש להשקיע בתדמיתו".

הכנס השני של "פורום מנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה" נערך בחודש אפריל 1998 את הכנס פתח מר שמואל הולנדר, נציב שירות המדינה, אשר חזר והדגיש בפני המשתתפים את המשמעות שיש למושג איכות ומצוינות במדינת ישראל במיוחד בפרוס יום העצמאות ה-50 למדינה, וציין שעל שירות המדינה, המהווה את אחד הצירים המרכזיים של מדינת ישראל בכל תחום ועניין, לשמש דוגמא ומופת למסירות, מקצועיות ויעילות. פרופ' שאול שאשא, יו"ר הפורום, ציין את חשיבותה של האיכות בסקטור הציבורי תוך שימת דגש על מצוינות ומקצועיות, איכות במתן השירותים, תרבות איכות המוטמעת בכל רובדי הארגון, וציין כי "עשיית איכות" תביא לחסכון בתשומות ותגרום לחוסן כלכלי. ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, דיווח למשתתפים על פעילות האיכות בשירות המדינה ועל האתגרים הרבים העומדים בפני האגף. בדבריו סקר את הפרויקטים השונים אותם יזם האגף, וציין את חשיבות מחויבותם של המנהלים בהובלת המאמץ להטמעת תרבות האיכות והמצוינות בשירות המדינה.

אחת ממטרות הפורום הנה להוות "רשת" בין מנהלים ללמידה הדדית זה מניסיונו של זה. במסגרת זו התקיים בכנס פאנל שדן בלקחים מיעוץ מתודולוגי בשירות המדינה. בפאנל השתתפו מספר יועצים חיצוניים ולקוח מייצג - האגף לרישוי עסקים בעיריית תל-אביב. ד"ר שמשון שושני, מנכ"ל הסוכנות היהודית לשעבר, שיתף את הנוכחים בניסיונו הרב בתחום הובלת שינויים מערכתיים והטמעת איכות ומצוינות וציין שהנהגת ניהול איכות בשירות המדינה הינה בלתי נמנעת. ד"ר שושני המליץ לנוכחים בשלב ראשון לפעול במסגרת פרויקטים ספציפיים כדי להיווכח שאכן הדבר אפשרי, ובשלב שני להרחיב את מסגרת הפעילות כמניפה

בכל יחידות הארגון. חשוב שהארגון יראה את האתגר כיעד אסטרטגי בו נדרשת מחויבות עמוקה של מנהלים, ומעורבות פעילה של העובדים, כשכולם ממוקדים במטרות וביעדים שהוצבו. במסגרת הדיון בהישגים ובקשיים בפעילות הכרוכה בקידום האיכות והטמעתה בקרב העובדים, התפצלו משתתפי הכנס לשלוש קבוצות דיון שעסקו בנושאים הבאים:

הנעת עובדים, גישות חדשות להאצת תהליכי שיפור, ובתחקיר ככלי ניהולי. דיוני הקבוצות היו מעניינים מאד ותרמו לליבון הסוגיות שהועלו בהן. מר מיכאל איתן, שר המדע דאז סקר את פרויקט "ממשל זמין" והתייחס לחשיבות מערכות התקשוב שפריסתן גדלה והולכת בכל תחומי חיינו. השר ציין כי המנהלים והעובדים בשירות הציבורי חייבים להיות מובילי השינוי ועליהם להסתייע בעבודתם, עד כמה שניתן, בטכנולוגיות חדשניות. פרויקט "ממשל זמין" יביא בין היתר לעשיית שימוש נרחב במערכות ה"אינטרנט" ובאמצעים למתן שירות יעיל יותר בכל אחד מתחומי הממשל ובקשריו עם הציבור. חתם את הכנס מר משה ליאון, מנכ"ל משרד ראש הממשלה דאז, שדיבר על ההפרטה כמנוף לקידום איכות השירות. בדבריו ציין כי ההפרטה נועדה להגביר את התחרות החופשית במשק תוך הקטנת ההוצאות התפעוליות של הסקטור הציבורי והפניית המשאבים לפקוח ובקרה תוך התמקצעות. כל זאת מתוך רצון לסייע לרווחת הציבור כולו.

הכנס השלישי של הפורום נערך בנובמבר 1998, בנושא "מדדים ומדידה בשירות הציבורי". את הכנס פתח מר שמואל הולנדר, נציב שירות המדינה, שציין כי החינוך לאיכות ומצוינות אפיין מאז ומתמיד את העם בישראל, ולכן נודע משנה תוקף להנחלת ערכים אלה בשירות המדינה. פרופ' שאול שאשא, יו"ר הפורום, ברך את המשתתפים. ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה עדכן את המשתתפים בנושאים העומדים על הפרק בפעילות האיכות במשרדי הממשלה, בהדגישו את הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין לשנת תשנ"ח-1998. דר' נחום בן אליא הרצה על נושא "חוק הביצועים והתוצאות" המיושם בארצות הברית כחלק מתכנית ה-Reinventing Government. חוק זה, שנחקק ב-1993, ומופעל בהדרגה מאז, חולל שינוי מהותי ביותר במבנה התקציב הפדרלי ודרכי הפעלתו - בהפיכתו ל"תלוי תוצאות". החוק חייב את המשרדים השונים לערוך תכניות חמש שנתיות ושנתיות, שתקצובן מותנה בעמידה ביעדים. מר חיים רוט, סגן יו"ר "פורום המנהלים במשק", הרצה על הנושא המרכזי של הכנס, "מדידה בשירות הציבורי", והדגיש כי אין דברים שאינם ניתנים למדידה - הכל מדיד, באופן ישיר או עקיף. מר יצחק שפס, חבר הנהלת האיגוד הישראלי לאיכות ומנכ"ל חב' אורטק לשעבר, ריתק את משתתפי הכנס בהרצאה מלאת עניין והומור על "יסודות יישום ניהול איכות ואסטרטגיה לקביעת מדדים בשירות הציבורי". לאחר מכן נפרדו המשתתפים ל-3 קבוצות דיון בהיבטים

שוניים של מדידה בניהול איכות: בקבוצה הראשונה חלק ד"ר נחום בן-אליא מניסיונו בעבודה למשרד הפנים בנושא גיבוש מדדים לאיכות ברשויות המקומיות. מר צבי רובוביץ, ראש אגף ארגון בקרה ומינהל במשרד הביטחון, סקר בפני קבוצת הדיון השניה את הפעילות הנרחבת במשרדו בתחום קידום האיכות, קביעת יעדים ומדידתם. בקבוצה שלישית, שעסקה במגזר הבריאות ובתי החולים, נסקרה רשת איכות מוצלחת המופעלת במרכז הרפואי רמב"ם. הנחו את הקבוצה: פרופ' שמעון פולק, מר שמואל רזניקוביץ ומר גבי ישראל, שלושתם מבית החולים רמב"ם.

### **פורום רכזי ניהול איכות בשירות המדינה**

פורום רכזי ניהול איכות, שהקים האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, מכנס תחת קורת גג אחת את המופקדים על ריכוז עבודת המטה בתחום ניהול האיכות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. ראשיתו בשני קורסים לרכזי ניהול איכות, שנערכו לפני כשלוש שנים. את הפורום מרכז כיום מר ירון שלג, מרכז בכיר ויועץ ארגוני לניהול איכות בשירות המדינה. הפורום נועד בין היתר לשמש במה מקצועית ללימוד וליבון של נושאי איכות המיוחדים לשירות המדינה, והוא מתכנס בממוצע אחת לחודשיים. את שנת העבודה 1999 ניתן לציין כדוגמא לפעילות הפורום. בשנה זו נערך כינוסו הראשון של הפורום בחודש ינואר. הייתה זו הפעם הראשונה בה הורחב הפורום וכלל נציגים רבים מיחידות סמך ובתי חולים ממשלתיים. בכל כנס משולבים הרצאה אחת לפחות בתחום ניהול האיכות והוא מהווה במה לדיווחים בין יחידתיים ולהתלבטויות בדילמות משותפות הקשורות לקשיים הכרוכים בהטמעת ניהול האיכות בשירות הממשלתי.

את הכינוס פתח ראש האגף לאיכות ומצוינות, בסקירת פעולות האגף – בהדגישו בדבריו את חשיבות אמנות השירות, נושא שהוצב השנה במוקד הפעילות. הגב' ברכה עמית, המנהלת האדמיניסטרטיבית של בית החולים הגריאטרי שיקומי ע"ש פלימן - סקרה את הישגיו של בית החולים בתחומי קידום האיכות ושיפור השירות לחולה ולמשפחתו. כאמור לעיל, זכה בית החולים לאחרונה בפרס הלאומי לאיכות על הישגיו. בסיום היום הרצה מר ירון שלג מהאגף לאיכות ומצוינות על המתודולוגיה ועל ניסיונו היישומי בפיתוחן של אמנות איכות השירות, על פי חוברת הדרכה לנושא שכתב ואשר הוצאה לאור ביזמת האגף.

בכינוס השני בשנת 1999, בתחילת מרץ, הדגיש ראש האגף את נושא החיסכון בעלויות כאחד היעדים המרכזיים לפעילות האיכות. בהמשך התקיימה הרצאה מקצועית על העקרונות שבבסיס נושא "ניהול האיכות כמנוף לשיפור ארגוני". שלושה חברים בפורום רכזי ניהול האיכות סקרו את עבודתם כקציני מטה המובילים תהליכים לקידום האיכות בארגוניהם: ד"ר יאיר חרובי, מהמרכז למחקר גרעיני בנחל שורק, דיווח על שיטה למדידת קריטיות הטיפול בבעיה (נושא שנבדק בשיתוף עם צוותי שיפור של ביה"ח סורוקה); הגב' מיכל עמית מרכזת ניהול איכות מאגף המכס ומע"מ סקרה פעילות ביוזמה אישית, וללא סיוע יועצים חיצוניים, במכס אשדוד, במכס נתב"ג, במע"מ ומס קניה בחיפה ובהנהלת האגף; והגב' הלנה מלכה-זאבי, מרכזת ניהול האיכות בבית החולים נהריה, הציגה דוגמאות מעבודתה בבית החולים - בהן פרויקט לבדיקת העברה של בדיקות מעבדה לגורם חוץ, שהביא לחיסכון של למעלה מ-200,000 ש"ח בשנה.

כינוס זה הסתיים בהרצאה על הניסיון הבריטי בנושא הרפורמה המינהלית וסוכנויות הביצוע. בכנס נוסף שהתקיים בחודש יוני הרצה מר סרג' סמואל, יועץ לאיכות ואמינות במשהב"ט, על רשמיו המקצועיים מכנס איכות (ANNUAL QUALITY CONGRESS) בארה"ב. גב' צילי זיק, ראש תחום ניהול איכותי במשרד הביטחון (חברה ותיקה בפורום) סקרה את פעולות הניהול האיכותי המבוצעות במשרד מאז כניסתו של מנכ"ל המשרד דאז, מר אילן בירן. דר' שי הרשקוביץ, יועץ לניהול וארגון הרצה אודות תרבות ארגונית, ותרם להרחבת הידע בנושא. הסקירות בשני הכינוסים האחרונים עד כה, עסקו בישומי ניהול איכות. מר שאול גל, סגן ראש אגף הכספים במשרד הביטחון סקר את הפעילות הנרחבת של משרדו והתמקד בהישגי אגף הכספים ביישום הגישה. מר עוזי יצחקי, עוזר בכיר למנכ"ל משרד התחבורה סקר את הפעילויות לקידום האיכות במשרד התחבורה. מר סרג' סמואל הרצה על פרס נשיא ארה"ב לאיכות בשירות הפדראלי (AWARD PRESIDENT QUALITY) והשפעתו של הפרס על קידום האיכות בארגונים רבים.