

הוועדה הציבורית לבחינת המתווה לשידור הציבורי העתידי בישראל

סיכום דיון- ישיבה מס' 9 - 28.11.2013

נוכחים :

רם לנדס- יו"ר

צביקה גולדברג

דנה נויפלד

יאיר אלוני

יהונתן רוניק

יוני רגב

קרני זיו

דפנה גלוק

גילאל ספדי

עופר מרגלית, אגף התקציבים, משרד האוצר

מוזמנים : נציגי חברת חברת "נתיבי ישראל" בע"מ

מהלך הישיבה:

חלק א: מיכה קופילובסקי, משנה למנכ"ל חברת "נתיבי ישראל" בע"מ (מע"צ לשעבר) – הרפורמה במע"צ "סגירה-פתיחה", אמיר אסרף, מנהל אגף תקציבים חברת "נתיבי ישראל" בע"מ

משנה למנכ"ל חברת "נתיבי ישראל" בע"מ, מיכה קופילובסקי, הציג לחברי הוועדה את שלבי התהליך של סגירה של מע"צ והקמה של "נתיבי ישראל בע"מ".

בעקבות החלטת ממשלה, לסגור את יחידת סמך ולפתוח חברה ממשלתית שתסמך בין היתר על תקציב הממשלה, מיום 15.9.2003 החלה מע"צ בתהליך הדרגתי של "סגירה-פתיחה".

להלן הצגה כרונולוגית של השתלשלות הדברים כפי שהוצגה :

5.11.03- רישום התאגדות.

6.1.2004 הסכם ביניים עם ההסתדרות- ההסכם הסדיר ניהול מו"מ לגבי עתיד העובדים וההסכמים הקיבוציים. עד לחתימת הסכם, צוות ההקמה של החברה קיבל את הזכות להעביר את העובדים ולמעשה להתחיל להתארגן להקמה חברה חדשה.

15.7.04- נחתם הסכם תפעול ומימון בין המדינה לחברה בהקמה. ההסכם הגדיר מה המדינה תזמין מהחברה, כלל פרויקטים מפורטים, ומהו תשלום לעניין התחזוקה.

18.8.04- נחתם הסכם העברת נכסים ופעילות.

7.7.05- נחתמו כל ההסכמים המרכזיים – הסכם העברת העובדים, הסכם קיבוצי חדש והסכמי הפנסיה וכו'.

1.10.05- הפעלת החברה במתכונת מלאה, השלמת גיוס העובדים הבכירים וסגירה סופית של מע"צ כיחידת סמך.

כלומר, נדרשו שנתיים מהחלטת ממשלה ועד שהחברה התחילה לעבוד.

בתקופת המעבר בה עבדו שני גופים במקביל הייתה הרבה אינטראקציה בין השניים, עם זאת הפעילות הייתה מאוד מצומצמת (פחות מ-2 מיליארד שקל בשנה, לעומת 7 מיליארד היום). היה מדובר ב-20 עובדים מושאלים והרבה אוט-סורסינג.

בחברת מע"צ היו כ-900 עובדים, אשר נחשבו עובדי מדינה לכל דבר. העובדים היו מושאלים לתקופה לצורך הקמת החברה, כאשר בזמן תקופה זו נשמרו לעובדים זכויותיהם.

בתהליך ה"סגירה פתיחה" היו מעורבים שלושה גופים:

1. ועדת היגוי- בהשתתפות שר התחבורה, אגף תקציבים והחשב הכללי.
2. צוות סגירה- משרד התחבורה, נציבות המדינה ונציגי מע"צ וסמנכ"ל מנהל משאבי אנוש של יחידת הסמך.
3. צוות הקמה- מנכ"ל של החברה בהקמה, רשות החברות הממשלתיות, ממונה על השכר ונציגי חברת ההקמה.

העקרונות שעמדו לעיני המקימים בפתיחת החברה החדשה: מטה מקצועי מצומצם, שימוש נרחב במיקור חוץ, תכנית עבודה ותקצוב רב שנתיים (לדעתו של מר קופילובסקי העדר של רכיב זה במע"צ הביא לסגירתו בסופו של דבר), עבודה פרויקטאלית, תהליכי הבטחת איכות מובנים, הקטנת התלות ההדרגתית מתקציב המדינה תוך מציאת מקורות הכנסה נוספים כגון מתן ייעוץ לחברות בחו"ל.

היום החברה היא זרוע ביצועית של הממשלה, ממליצים על הביצוע. נכון להיום החברה סיימה את תוכנית החומש. פעם בחומש מגישים חוברת למדינה עם מספר פרויקטים מומלצים ולצד זה יש רשימת ההמתנה אותה מגישים למנכ"ל, המנכ"ל מציג אותה לדירקטוריון שצריך לתת את אישורו לפנות לגוף המוסמך אשר מחליט בעניין כל ההחלטות הביצועיות בחברה, גוף זה קובע גם את תכניות העבודה של החברה. הגוף המוסמך מורכב מ- מנכ"ל משרד התחבורה, ראש אגף התקציבים והחשב הכללי, נציגים של אלו נוכחים בכל הישיבות של החברה.

מר קופילובסקי נשאל למה הוחלט לעבור ממודל של יחידת סמך למודל חברה ממשלתית. תשובתו הייתה כי ראשית כל התוצאות של יחידת סמך היו לא טובות מספיק, כמו כן בטרם קבלת ההחלטה נערך סקר בינלאומי נרחב אשר הראה שכמעט ואין יחידות סמך בעולם שנותנות שירותים כאמור. לחברה יש יותר כלים, יכולת ההתארגנות התאגידית היא הרבה יותר טובה, יש גמישות ניהולית.

מצבת העובדים:

ביחידת סמך היו 900 עובדים, עם זאת מע"צ עשתה עבודות באמצעות קבלנים. במועד ההסכם, בשנת 2005 היו במע"צ כ-740 עובדים וזאת בעקבות החלטת ממשלה אשר קבעה שמי שיפרוש עד לחתימת ההסכם יקבל את מלוא תנאים. לפי ההסכם 180 עובדים המשיכו להיות עובדי החברה, ל-220 עובדים היו אמורים למצוא תעסוקה במשרדים ממשלתיים אחרים והשאר פרשו תוך קבלת חבילת פרישה של המדינה. חלק מתוך ה-180 העדיפו את חבילת פרישה ולחברה עברו כ-150 עובדים.

בנוסף, עובדים שעברו יכלו לפרוש במשך 5 שנים מהקמת החברה ולקבל מענק פרישה מלא, רק עובדים בודדים החליטו לפרוש.

במהלך 5 שנים הראשונות לפעילות החברה, בחברה עבדו כ-280-270 עובדים, לפני שלום שנים התקבלה תוספת התקציב ונכון להיום בחברה עובדים כ-318-317 עובדים.

נשאלה השאלה כיצד נבחרו העובדים אשר יעברו לחברה החדשה. מר קופילובסקי השיב כי הניתוח נעשה מלמעלה. לאחר הגדרת החזון ומטרות ע"י הדירקטוריון נגזרו מהמטרות תכניות עבודה, מתוכניות עבודה נגזרו הליכי עבודה ומבנה ארגוני - הוחלט כי על מנת ליישם זאת נדרשים כ-120 עובדים. באילוצי המו"מ הגיעו להסכמה שיהיו 180 עובדים וזאת תוך בחירה בעובדים בעלי הכשרה במקצועות הליבה כגון מהנדסים ומקצועות אחרות שנבחרו. הבחירה התמקדה דווקא בבעלי מקצועות ליבה כיוון שכל העבודות לפי החלטת הממשלה נעשית במיקור חוץ.

למעשה החברה שהוקמה היא מעין חברת ניהול. עם זאת אין זה לגמרי נכון כיוון שהחברה עושה גם דברים מעבר כמו מו"פ. כל המו"פ במדינת ישראל בתחום תחבורת הכבישים נעשה ע"י החברה בשיתוף עם הטכניון ומוסדות אחרים. עם זאת שום מחקר לא יקודם אם לא ניתן ליישם את תוצריו בשטח תוך שנתיים. יצוין כי, מו"פ נעשה לפי צרכי החברה. גם רשויות מקומיות נהנות מתוצריו של מו"פ החברה שכן הם עובדים לרוב לפי המפרטים שפותרו על ידי מחלקת המחקר והפיתוח של החברה. כמו כן, הוחלט בחברה שלא לחייב את מהנדסים להם ניתנו מלגות לימודים לעבוד בחברה בתום הלימודים. הסיבה לכך שהחברה מעדיפה שהמהנדס יעבוד אצל הקבלן, על כן ממלא יעבוד לטובת נתיבי ישראל בעקיפין, וזאת כמובן בהנחה שלא יהגר למדינה אחרת.

תקופת המעבר והעברת הפעילות:

יחידת סמך כללה 61% - הנהלה; 31% כח אדם הנדסי ו-9% כח אדם מקצועי אחר.

כאמור, 20 עובדים מושאלים עברו מיחידת סמך והם אלו שהיו אחראים על הפעלת החברה בתקופה זו. לדבריו של מר קופילובסקי המעבר לא היה קל, היו תקופות בהן יחידת הסמך (מע"צ הישנה) ממש לא שיתפה פעולה. היו השמצות ופעילות נגדית ובעקבות כתבה "תחקיר" בערוץ 2 אחד המהנדסים אפילו התאבד. היו ניסיונות לפגוע בתנועה וברמזורים, היו מקרים בהם עובדים חבלו במכוון בארכיונים על מנת להשמיד את ההסכמים. תקופת המעבר נמשכה כשנה. עם זאת בשלב מסוים נוצרו יחסי עבודה תקינים עם ההסתדרות.

תקופת המעבר נמשכה כשנה. מר קופילובסקי ביקש לציין שלמרות שהתקופה לא הייתה שקטה מע"צ אף פעם לא הייתה כה יעילה כמו שהיא הייתה בתקופת המעבר.

התנאים על פי ההסכם הקיבוצי החדש:

- הערכת עובד- פעמיים בשנה נערכת הערכה לכל העובדים ע"י המנהלים הישירים באמצעות טופס מובנה אשר בודק את אופי ביצוע המשימות, התרומה האישית, ניהול העובדים וכו'. בערך 10% מהעובדים מתפלגים ל"טעוני שיפור" 40% מעובדים "בינוני מינוס", 40% מעובדים "בינוני פלוס", 10% עובדים מצטיינים. הסכם הקיבוצי מפורסם באתר החברה, בהסכם קבוע שאם עובד צבר פעמיים בשנתיים טעון שיפור הוא מפוטר ללא התערבות הוועד. עקרון מצוינות מאוד חשוב בחברה. אין ותק ודרגה יותר, אין גם אשל.

לעניין דירוג ביצועים של המנהלים, מר לנדס וגבי זיו הדגישו כי בתחום השידורים דרכי הדירוג הם לפי עמידה ביעדים וכי יש צורך בתוכנית עבודה לכל סמנכ"ל כאשר עמידה ביעדים מזכה בבונוסים.

- תוספת שכר- כל העובדים מקבלים תוספת שכר, עם זאת רק 10% שהם עובדים מצטיינים מקבלים תוספת גבוהה קבועה.

- ביטוחי עובדים – תביעות נגד העובדים והחברה יש כל הזמן, כל העובדים מבוטחים אלא אם כן התרשלו בעבודתם.
- וועדת משמעת – וועדת המשמעת מורכבת מ-3 אנשים ראש מטה המנכ"ל, נציג הוועד וסמנכ"ל משאבי אנוש. עם זאת, צוין שהמנגנון הופעל שלושה פעמים מאז פתיחת החברה, בכל הפעמים הייתה הצבעה פה אחד, כאשר גם נציג ההסתדרות הצביע בעד הוצאת העובד מהמערכת.

המלצות:

- לדבריהם, יש לשכנע את צוות הפירוק להגדיל את מכסת מענקי הפרישה ולהוציא את אנשים שלא צריכים – לדעתו של מר קופילובסקי זה המקום להתעקש ולהוציא את כל הפונקציות הלא רלוונטיות ולא לגרור עובדים מיותרים לגוף החדש. זה יכול להוליד תרבות ארגונית בעייתית. אין מחיר לעלות הפרישה. לתפיסתו של מר אסרף, עדיף למחוק ולהתחיל מחדש, גם אם יש עובדים טובים עדיף להעסיק אותם בתור יועצים ולא בתוך עובדים של החברה החדשה. עם זאת, לדעתו של מר קפילובסקי, לא צריך לשחרר את כל ההנהלה באופן גורף, אבל יש "לבחור בפניצטה" את אלה שימשיכו בחברה חדשה.
- מאוד חשוב להוציא את החומר מארכיון תכניות, שכן, במקרה של נתיבי ישראל, בחלק מהמקרים חיבלו במכוון בארכיונים על מנת להשמיד את ההסכמים.
- הכי חשוב להגיע להסכם עם ההסתדרות.

לסיכום: כאמור, היקף הפעילות מע"צ הסתכם בכ- 1.6 מיליארד לפני הסגירה, היום הקף פעילות החברה החדשה מסתכם ביותר מ-6 מיליארד. תרבות ארגונית, וחריגות ענקיות בכל פרויקט הביאו להחלטה לסגור ולפתוח. היום אין חריגות מסכום הפרויקט כלל ותרבות ארגונית השתנתה לחלוטין. החברה הרבה יותר יעילה, הרבה פרויקטים מועברים לחברת נתיבי ישראל דווקא בזכות יעילותה. כמו כן, מכרזים יוצאים מאוד מהר. וזאת בנוסף לפעילות המו"פ כאמור אשר תורם לא רק לחברה אלא למדינה בכללותה.

דיון:

לדעתה של גבי נויפלד מע"צ זה חריג, בשאר החברות כמו הדואר, בזק ואל-על כל העובדים עברו מחברה בבעלות המדינה לחברה. דוגמה רלבנטית היא הדואר וזה משום שמעבר שלהם היה הדרגתי: מבעלות החברה לתאגיד סטטוטורי ורק לאחר מכן לחברה. לדעתו של מר רזניק אם מע"צ קודם הייתה הופכת לתאגיד סטטוטורי מצבה לא היה משתפר בהרבה. בעיניו של מר רגב השאלה כיצד תוגדר רשות השידור - חברה או תאגיד סטטוטורי - אינה חשובה. העיקר לאפשר לגוף גמישות אירגונית מקסימלית.

חברי הוועדה הסכימו כי ככל הנראה, במידה ויוחלט שהפתרון הוא הקמת גוף חדש, לא כדאי להעביר את כל עובדי רשות השידור ישר לגוף החדש וזאת מחשש שקבוצה גדולה עלולה לשמר את התרבות הארגונית הקלוקלת. יש לבחור רק את העובדים שבאמת עושים עבודה טובה ויכולים לאמץ תרבות ארגונית חדשה של מצויינות והישגיות שאמורה לאפיין את השידור הציבורי.

חלק ב: יהונתן רזניק ועופר מרגלית – הציגו אפשרויות האגרה, עלות הסגירה

המצגת תועבר לחברי הוועדה בדוא"ל יחד עם סיכום דיון של הישיבה.

דיון:

כל חברי הוועדה הסכימו כי יש לבטל את אגף הגביה של רשות השידור בשל חוסר יעילות, בסיס גביה מצומצם, עלויות גבוהות מאוד של הגוף הגובה ואנטיגוניזם שהגבייה מעוררת אצל הציבור שצריך לצרוך את המוצר החשוב של השידור הציבורי. מאידך, חברי הוועדה לא הסכימו על

המתכונת הרצויה. נערך דיון סביב השאלה לאיזה חשבון יש להצמיד את האגרה: רשיון רכב או חשבון החשמל, הצעה נוספת מס רכישה על מכשירי חשמל כמו טלוויזיה רדיו וכו'. בהקשר זה, הציגה גב גלוק את התזה של משרד המשפטים לפיה חייבת להיות זיקה בין תשלום האגרה לבין השידור הציבורי. מר רגב ציין, כי צריך קודם להחליט מהו התקציב האופטימלי הנדרש לתפעולה של רשות השידור ואז להחליט על המתכונת המתאימה.

כמו כן, במידה ויוחלט להקים גוף שידור ציבורי חדש, המתווה יהיה רלוונטי הן לתחום הרדיו והן לתחום הטלוויזיה.

כמו כן, חברי הוועדה דנו בעניין מספר האולפנים הנדרש לגוף השידור הציבורי. לדעתו של מר לנדס, צריך להיות אולפן אחד מרכזי בירושלים אשר יהיה ממוגן ויאפשר לרשות השידור לשדר בכל מצב, ועוד שני אולפנים קטנים לצידו. בנוסף צריך להיות אולפן אחד באזור גוש דן, ושני אולפנים בצפון ובדרום אוטומטיים לחלוטין ונשלטים מרחוק על ידי מרכז הבקרה בירושלים. אולפני הרדיו צריכים להיות באותו מתחם ביחד עם אולפני הטלוויזיה כשהתקן הוא 3 אולפנים לערוץ. אבל העניין הזה עוד צריך להיבחן. בכל מקרה רשת ב זקוקה גם לאולפן באזור תל אביב.

בהקשר זה מר לנדס הוסיף, כי באם יוחלט על איחוד של הטלוויזיה החינוכית עם רשות השידור, יתייתר צורך במתקן חדש באזור תל אביב של השידור הציבורי כי הוא יאוחד ויכול להתמקם במתקן של החינוכית וכך לחסוך כסף רב לציבור.

שבוע הבא:

יהונתן ועופר יעבירו לחברי הוועדה פירוט של מודל הגביה בעולם כדי לבחון את האופציות השונות.

מועד ההתכנסות: יום חמישי בעוד שבועיים, יום 12.12.2013, בין השעות 18:00-14:00. הדיון יעסוק בתוכן.

רשמה: יולי לסנובסקי ורחל לוי

חתום: רם לנדס, יו"ר הוועדה

