



אפיק ושות' אפיק מלפאסי



אפיק ושות', עורכי דין ונוטריון
AFIK & CO. ATTORNEYS AND NOTARY

גיליון 43, 18 פברואר, 2010

הגיליון המקצועי הדו שבועי של אפיק ושות', עורכי דין ונוטריון
דניאל פריש 3 תל אביב, קומה 25, טלפון 03-609.3.609 פקס 03-609.5.609

תוכן עניינים

1. מאמר בנושא: אישור מיזוג בין מתחרים כאשר האחד עומד בפני קריסה

מאמר זה, אשר פורסם לאחרונה ועוסק בנושא הגבלים עסקיים פורסם במגזין "מכרזים" ובאתר האינטרנט של יפעת מכרזים, בו ניתן לראות גם מאמרים אחרים של משרדנו:
<http://www.iprojects.co.il/Tenders/new/expert.asp?Expertid=12>

תחום ההגבלים העסקיים הינו אחד התחומים המרכזיים בהם עוסק משרדנו. עו"ד שלומי תורג'מן, שותף בכיר במשרדנו, אף מרצה בתחום זה במסגרת תואר ראשון במשפטים. המאמר פורסם על ידי עו"ד מיכל רענן, עורכת דין במחלקה המסחרית של משרדנו אשר עבודתה מתמקדת בעיקר בתחום הליטיגציה המסחרית ובתחום ההגבלים העסקיים.

2. מאמר בנושא: המחשוב ברשות כלפי פנים וכלפי חוץ ניהול טכנולוגית המידע המוניציפלית

מצ"ב מאמר אשר פורסם על ידי מר עמית בראון, מנכ"ל מניב טכנולוגית מידע מקבוצת מניב הכנסות בע"מ, חברה העוסקת במיקסום הכנסות תאגידים ורשויות מקומיות, ואשר משרדנו מעורב בפעילותה. המאמר פורסם במגזין "מוניציפאלי" מספר 2.

3. כתבה בכלכליסט של יום 9.2.2010 אודות בקשה לפסלות שופט אשר הגיש משרדנו

מצ"ב כתבה אשר פורסמה בעיתון כלכליסט אודות בקשה אשר הגיש משרדנו לנשיאת בית המשפט העליון.

4. החלטות שיפוטיות מהתקופה האחרונה

א. דרישת ניסיון קודם במסגרת הגדרת תנאי הסף במכרז הנה דרישה לגיטימית שאינה פוגעת בעקרון השוויון [בשא 1026/09 (י-ם)] חברת מחשוב מערכות מידע בע"מ נ' המועצה המקומית מבשרת ציון, 14.02.2010]

המועצה המקומית מבשרת ציון פרסמה מכרז למתן שירותי שימוש, תחזוקה ותמיכה במערכות טכנולוגיות מידע ממוחשבות עבור המועצה. אחד מתנאי הסף במכרז דרש ניסיון לפחות בחמש רשויות מקומיות בישראל. העותרת תקפה תנאי סף זה בטענה שמדובר בתנאי סף שאיננו סביר בהיותו מצמצם מראש את ההשתתפות במכרז לשלוש עד ארבע חברות, שרק הן עונות על התנאי. בית המשפט דחה את עתירתה וציון, כי קביעת תנאי מכרז, לרבות תנאי סף במכרז, מסורה לשיקול דעתו של עורך המכרז. פסילת תנאי סף הקבוע במכרז תעשה אך במקרים ברורים וקיצוניים.

כבוד השופט משה סובל קבע, כי תנאי סף יוצרים מעצם טיבם סינון מוקדם של המשתתפים הפוטנציאליים במכרז. כאשר תנאי הסף מסתמך על שיקולים ענייניים ואינו מיועד ל"תפירת מכרז"

למידותיו של מציע פלוני ולהבטחת זכייתו מראש, המדובר בתנאי שבית המשפט לא ימהר לפסלו. במקרה זה קבע בית המשפט, כי התנאי אותו קבעה המועצה הנו סביר לחלוטין ואינו מצדיק את התערבות בית המשפט.

התחום המוניציפאלי ותחום המכרזים הינם שניים מהתחומים המרכזיים בהם עוסקת המחלקה המנהלית של משרדנו. המחלקה המנהלית של משרדנו מנהלת על ידי עו"ד רנה לפידות, שותפה במשרד, בעלת קרוב 20 שנות ניסיון בתחום (ואשר שימשה עד לפני כשנתיים כמנכ"ל המועצה האזורית חבל מודיעין וכיום משרדנו מלווה מועצה אזורית זו).

ב. תחולת הסכמה לפנות להליך הבוררות על צדדים שלישיים [רע"א 8523/05 החברה המרכזית לפיתוח השומרון בע"מ נ' מזי את יחזקאל בע"מ ואח', 14.02.2010]

לאחרונה הכריע ביהמ"ש העליון כי הבורר במסגרת הליך בוררות אינו מוסמך להתיר תיקון כתב תביעה לצורך הכללת עילה של הרמת מסך והוספת בעלי השליטה כצדדים נוספים להליך הבוררות. באותו עניין הורה בית המשפט, בהסכמת הצדדים, להעביר את התביעה לבורר לצורך הכרעה בכל המחלוקות העולות בתביעה. בחלוף שנה, ולאחר כשתי ישיבות בוררות, אישר הבורר לתקן את כתב תביעה על ידי צירוף בעלי המניות ומנהליה של החברה בעילה של הרמת מסך (חיוב אישי של בעלי המניות).

בית המשפט העליון קבע כי לא היה זה מסמכותו של הבורר לעשות כן. הליך הבוררות כולו נשען על בסיס הסכמי בין הצדדים, הן בבחינת העניינים שידונו בפני הבורר והן בבחינת הצדדים שיקחו חלק בהליך זה. במקרה דנן, פרשנות אומד דעת הצדדים במתן הסכמתם להעברת העניין לבוררות מביאה למסקנה כי לא הייתה כוונה להרחיב את ההסכמה לבוררות גם לעילות נוספות ולצדדים נוספים, מעבר לאלה שצינו בכתב התביעה המקורי.

הלכה זו, אך נותנת משנה תוקף לחשיבות קבלת ייעוץ משפטי בניסוח קפדני של הסכמים בין צדדים, עוד טרם פרוץ הסכסוך, הן ככלל והן ביחס לסעיפים הנוגעים להסכמה לפנות להליך הבוררות, ככל שקיימים, בפרט.

ג. "מחיר העסקה" במכירת מניות באיגוד מקרקעין לצורך חיוב במע"מ, יחושב על פי חוק מע"מ ולא על פי הפיקציה ההיסטורית בחוק מיסוי מקרקעין [ע"מ 1036/04 מוסדן בע"מ נ' מנהל מס ערך מוסף גבעתיים, 8.2.2010]

"איגוד מקרקעין" הינו חבר בני אדם שכל נכסיו הם מקרקעין, או במידה שהם כוללים גם נכסים אחרים, הם בלתי משמעותיים מבחינת ההכנסה שלהם (הגדרה בסעיף 1 לחוק מס מקרקעין).

בית המשפט המחוזי, כבוד השופט דניה קרת מאיר, קבעה כי במכירת מניות באיגוד מקרקעין, מחיר העסקה לצורך מע"מ הוא התמורה המוסכמת בגין מכירת המניות, כאמור בחוק המע"מ. אין להחיל את הפיקציה המשפטית ההיסטורית, לפיה השבח במכירת מניות באיגוד מקרקעין, יחושב כאילו נמכר חלק יחסי במקרקעין עצמם המוחזקים על ידי האיגוד. פיקציה זו שהייתה קיימת בסעיף 14 לחוק המקרקעין, בוטלה בתיקון מספר 50 לחוק מיסוי מקרקעין.

אף כי לעניין מס הרכישה, נותרה בעינה ההוראה בדבר חישוב מחיר העסקה בהתאם למחיר המקרקעין ולא מחיר המניות ואולם הדבר נובע מכוח הוראה מפורשת בחוק מיסוי מקרקעין (סעיף 14 ביחס למס שבח וסעיף 9 (ב) (1) בקשר למס רכישה שתורה כי המחיר הוא מחיר המקרקעין ולא מחיר המניות)

עם ביטול סעיף 14 בחוק מיסוי מקרקעין ומנגד, העדר הוראה מפורשת בחוק מע"מ הקובעת אחרת לעניין המחיר, יש לקבוע את מחיר הפעולה באיגוד בהתאם לכללים הרגילים, כלומר בהתאם לתמורה המוסכמת בגין המניות ולא על פי שווי המקרקעין.

בברכת סוף שבוע נעים וחג פורים שמח.

רשימת התפוצה של משרד אפיק ושות' מופצת אחת לשבועיים לקהל של קרוב ל-1,500 איש וכוללת פרסומים מקצועיים לקהל הרחב בנושאים משפטיים המעניינים את הקהילה העסקית והינם בתחומים בהם עוסק המשרד. על מנת להצטרף לרשימת התפוצה יש לשלוח מייל לכתובת newsletter@afiklaw.com ובכותרת לכתוב "אנא צרפו אותי לרשימת התפוצה". ניתן להעביר מייל זה לכל אדם ובלבד שלא נעשה בו כל שינוי. אין האמור במייל זה מהווה ייעוץ משפטי ובכל נושא מומלץ לפנות למשרדנו על מנת שהעובדות תיבחנה היטב בטרם תתקבל החלטה כלשהי.

גליון מס' 4088
18/2/2010

מה בגליון?

מידע בלעדי

מכרזים

מהעולם

תוצאות מכרזים

אישור מיזוג בין מתחרים כאשר האחד עומד בפני קריסה

שניים מהתחומים המרכזיים בהם עוסק משרדנו הינם תחום ההגבלים העסקיים ותחום החברות. בין היתר גם בעסקאות מורכבות כגון מיזוג בין חברות. במאמר מוסגר יצוין כבר עתה, כי הדין בתחום דיני המיזוג במישור הבינלאומי אינו אחיד, גורם שיש להתחשב בו בעת מיזוג בין צדדים שאינם כולם 'ישראלים'.

בדין הישראלי, השאלה האם לאשר מיזוג כזה או אחר מצוי בפיקוחו של הממונה על ההגבלים העסקיים ("הממונה"), גוף סטטוטורי המורכב הן ממשפטנים והן מכלכלנים. בהקשר זה וככלל, תפקידה של הרשות להגבלים עסקיים הוא הגנה על התחרות במשק ושמירה על האינטרס הציבורי הרחב בשמירה על התחרות בשוק. מטרת התחרות להבטיח לציבור הרחב מחיר מיטבי, איכות משופרת ומגוון עשיר של מוצרים או של שירותים.

בעת מיזוג בין חברות (לרבות רכישת פעילות חברה על ידי חברה אחרת), קיימים מקרים בהם נדרש אישור של הממונה לביצוע המיזוג. סוגיה מעניינת היא מה קורה כאשר עסקת המיזוג היא רכישה של חברה, אשר ללא העסקה הייתה קורסת – האם במקרה כזה יש לאשר מיזוג גם כאשר המדובר במיזוג בין שני מתחרים?

לאחרונה פרסמה הממונה את עמדתה ביחס לסוגיה האמורה, הקרויה דוקטרינת החברה הכושלת. הממונה הבהירה, כי לשם אישור מיזוג כאמור בין מתחרים נדרשים מספר תנאים מקדמיים בהתקיימן עשויה הרשות, בהתאם לנסיבות המקרה, לאשר את המיזוג. התנאי הראשון: החברה הכושלת עתידה לצאת מהשוק בהעדר המיזוג. התנאי השני: אין קונה חלופי (או מבנה עסקה חלופי, למשל רכישת חלק מנכסי החברה) שרכישתו את החברה תסב פגיעה פחותה בתחרות בהשוואה למיזוג. התנאי השלישי: רכישת החברה הכושלת על ידי הרוכש אינה גרועה יותר בהשוואה לאי רכישתה כלל. האינטרס המנחה הוא תמיד פגיעה פחותה ככל הניתן במצב התחרות בשוק. רק אם המיזוג עדיף תחרותית, על פני אי רכישת החברה הכושלת כלל, אז יתמלא התנאי השלישי של הדוקטרינה. במצב הפוך, בו המיזוג אינו עדיף תחרותית ולא מתקיים התנאי השלישי של הדוקטרינה (למשל, כאשר הממונה סבורה כי קריסת החברה דווקא תגרום להגברת התחרות בשוק), תבחן הרשות את הערכת המצב בשוק בו יאושר המיזוג בתנאים.

יצוין, כי הנטל להוכחת התקיימותם של כל התנאים דלעיל מוטל על הגורם המעוניין באישורו של המיזוג. בנסיבות אלו ובפרט שהאמור לעיל אינו מהווה רשימה סגורה וממצה של הפרמטרים בהערכת מיזוג חברות על ידי הרשות, מומלץ ואף חובה לקבל ייצוג משפטי הולם על ידי עורך דין המתמחה בתחום טרם נקיטת הליכים בתחום זה. חשוב לציין עוד, כי תחום ההגבלים העסקיים הינו תחום מורכב ביותר ואי מילוי הוראות החוק מהווה עבירה פלילית לא רק של החברה אלא גם אחריות אישית של נושאי משרה בה – סיבה נוספת להיות מלווה ביועץ משפטי המתמחה בתחום.

*מאת: עו"ד מיכל רענן

* הכותבת הינה עורכת דין במחלקת הליטיגציה המסחרית וההגבלים העסקיים במשרד עורכי הדין אפיק תורג'מן. אין בסקירה כללית זו משום ייעוץ משפטי כלשהו ומומלץ להיוועץ בעורך דין המומחה בתחום בטרם קבלת כל החלטה בנושאים המתוארים בסקירה זו.
* ניתן להפנות שאלות בתחום באמצעות פניה לטל' 03-5635061. השרות ניתן ללא תשלום ללקוחות יפעת מכרזים בלבד.

עורכת: אילת אלוני-כהן 03-5635069

מחלקת שירות לקוחות: סימה אסביה 03-5635073

מחלקת מכירות: 03-5635000

מען: דרך פתח תקוה 98-96 תל אביב 67138

פקס: 03-5635075

מובהר בזאת כי המערכת אינה אחראית, במישרין או בעקיפין, לתוכן הפרסום ו/או לאמיתות מצגיו, לרבות כל מצג שיש בו להעיד על תכונות המפרסם או המוצר או השרות המוצע, והאחריות הבלעדית אפוא לתוכן הפרסום ולכל עניין המשתמע ממנו היא על המפרסמים בלבד.

שופט

לקראת הדיון בפסילת השופמת של אלי דייפמן

אלשיך נעלבת ומסתערת, קליין מעדיף לסגת



אלשיך: "צורם הדבר כי החייב, היושב בדיון כשכולו זחוח ואינו חדל מפיזור חיוכים וקריצות, כאילו היה שחקן היושב על הבמה, מפנה את חציו בעניין זה אל בית המשפט"

פרקליטיו של רייפמן מערערים על החלטת השופטת אלשיך שלא לפסול את עצמה. במקרה אחר הציג לאחרונה השופט מנחם קליין גישה הפוכה ונעתר לבקשה לפסול את עצמו

שכתוב האיות

ח"כ רוחם נזכר בדיון משפטי על בורקס



במהלך דיון בוועדת הדקה, חק ומשפט בכנסת, בנושא הבניית שיקל הרעת השיי פוטי בענישה, נזכר יו"ר הוועדה ח"כ רוד רוחם בתקופה שבה עבר כעיר"ה פעם לשיפוט היה אסור לשבת ברין כשהוא ע"ק, רבע וועק, אני זוכר שופטי שלום בירושלים שהיו מנהלים את הדיונים אצלם בלשכה עם בורקס, ואני לא בטוח שמירה הצדק אצלם כלשכה היתה פוזתה ממידת הדין בורקס של תשעה שופטים בבית המשפט העליון.

מארה שון

בתחילת השבוע הגישו פרקליטיו של איש העסקים אלי רייפמן ערעור לבית המשפט העליון על החלטתה של שופטת בית המשפט המחוזי בתל אביב ורדה אלשיך, שלא להיעתר לבקשתה לפסול את עצמה מדין בתיק. ערב ההכרעה בעניין הערעור ביהם לבקשה שתפסול עצמה לגישתו של השופט מנחם קליין מבית משפט השלום בתל אביב, שהתבקש גם הוא לארוונה לפסול את עצמו מניחול תיק.



קליין: "נתתי נבון ושואל את עצמי אם מדובר באמנזיה, בהחזקה או בשני סדר העדיפויות בדיסק הקשיח של מוחי"

אין קשר ישיר בין ההחלטות, אבל החלטת קליין לקבל את הבקשה לפסול את עצמו, יום לפני החלטת אלשיך לסייר לבקשת הפסילה שלה, משקפת גישת שונה לחלוטין. פתיחות, צניעות ומובטח של קליין, מול עוינות, תוקפנות ועלבון של אלשיך. ייתכן שקליין הגויס בכיוון ההיפוך ובפרשנות המרחיבה. ייתכן שאלישיך נצמדה מדי למבחן המשפטי הצד. לאן בעולם האיוון שכה מדברים בשבחה?

זכו, על פי הטענה, לייחס מחפיר מצדו של קליין. להבדיל מאלשיך שמשלבת תוקפנות ועלבון, קליין מביע מוכרחה. הוא פשוט לא זוכר כמה מדובר והוא נכבד את הבה"ל. למה, השופט איך מתרשם כי ע"ד בלטר כנראה מתבלבל בינו לבין קליין אחר, ע"ד חנוך קליין, שאליו היה ממוען פסק מלפני עשר שנים המזוהה את הנספח היחיד בבקשת הפסילה. קליין מומן את התיק המדובר ודרך המוכרות אך התיק נועד (סולק מהארכיון).

מה אמר וכמה אבוס על כי כלל לא זכורה לי מלהמת עולם כפי שציין המב"ק, כותב קליין בהחלטתו. "בחלוף עשר שנים מהמקרה ושבע שנים מהמועני לתיק פקוד שיפוט כנראה שאלפי תיקים מש"פטיים שעברו בשולחני ובאולמי תפסו את תאי המוח האפורים האחרונים שנותרו... והנה נותרתי עוד יותר נבוך ושואל את עצמי אם מדובר באמנזיה, בהחזקה או בשני סדר עדיפויות בשמירת זכויות בדיסק הקשיח של מוחי".

מקרה קליין
השופט מנחם קליין הן בסכסוך בין בנק דיסקונט לע"ד יעקב בלטר. בלטר הפ" תיע וביקש לפסול את קליין בשל "היכ" רות שלילית קורמת". מתברר שקליין, בעודך דין, ייצג תברה מול לקוחותיו של בלטר, ולאורך המשפט בלטר ולקוחותיו

ומן ומסבירה את תקינות התנהלותה בתיק, והכל במשפטים מורגשים וכו מתחם כדוגלה בקורס. או היא מביעה את עלבונה האישי "נוכח הטענות הק" שות ולשיטתי, איך המקוממות) ביותר, שמעלה החייב כנגדי בארחה אישי", ועוברת להאשים את רייפמן ופרקליטיו ב"התממות" וניסיון לכוון לדעת הקהל.

מה צומח התיק

שופט נפסל רק במקרים נדירים

מערכת המשפט מסייגת מאוד מפסילה של שופט והחלה שמישומת בעניין הזה ציטומצמת מאור. הבסיס החוקי לבקשת פסילת שופט נמצא בסעיף 77 לחוק בתי המשפט שקי בע כי שופט יפסול עצמו לבקשת בעל דין אם קיימות נסיבות שיש בהן "כדי ליצור חשש מוגשי למשוא פנים בניהול המשפט".

בן משפחה של השופט או שקיימת ביניהם קרבה משפחית אחרת. עילות פסילה נוספות הן כשלוש: ש עניין כספי או אישי בהליך או תוצאותיו או שהשופט היה מעורב - בטרם מונה - בפעולת הגרור. כמיועל, מרבית הערעורים לבית המשפט העליון בעניין פסלות נ" חים. הנחת העבודה היא ששופט הוא אוניקסיטי וכיז המשפט יבנות את טענת משוא הפנים על פי הערכה אוניקסיבית, ולא על פי התרשמות סובייקטיבית של בעל הדין.

פאנל בנושא "הצעת החוק - בית משפט לכלכלה" ייערך היום בבני גרת כנס החרף של לשכת רואי החשבון.



לשכת רואי החשבון פט בדימוס ומנהל בתי המשפט לשעבר פנו אוקין, וישתתפו בו שר המשפטים פרופ' גנץ ונאמן, בניית בית המשפט המחוזי כדומה מלה גולארי, ונשיא לשכת רואי חשבון ר"ח יאאל גוזמן. אתמול אישרה הכנסת את הצעת החוק בנושא, שקדומה על ידי רשות נ"ע.

עו"ד גורודיסקי על ייצוגיות בדיני עבודה

עו"ד גל גורודיסקי ירצה היום בנגר שא תביעות ייצוגיות בדיני עבודה, במסגרת הכנס לריני עבודה כאילת שמארגנת התאחדות התעשייתיים. גורודיסקי יסקור את חוק הבני עות ייצוגיות ויישומו בכתי הדין לעבודה, ואת מקומה של התביעה הייצוגית במשפט העבודה.

המחשוב ברשות כלפי פנים וכלפי חוץ

ניהול טכנולוגית המידע המוניציפלית

מאת: עמית בר-און, CIO, CSA (1)

האם קיים צורך בניהול המחשוב ברשות המקומית? האם לא ניתן למסור למיקור חוץ את הנושא ולהפחית את כאבי הראש שהוא גורם לנו? האם כדאי וצריך לבצע מכרז מחשוב? איזה נושאים כוללת טכנולוגית המידע המקומית? מה בכלל יש כאן לנהל? האם המחשוב הוא נושא משמעותי שאנו כמנהלי הרשות המקומית צרכים לתת עליו את הדעת? להשקיע בו משאבים? על שאלות אלה ונוספות ננסה לתת כאן מענה.

המנמ"ר – נמר או מנהל?!

כאשר הקימו את הרשויות המקומיות בוודאי לא נתנו את הדעת לנושאים אלה, אך הצרכים מתקדמים והדרישות גוברות וכיום במרבית הערים והמועצות קיים גורם שמטפל במערכות המידע הממוחשבות של הרשות והיכן שלא קיים "מפילים" על אחד הפונקציונרים נע"ת (נוסף על תפקיד) בנושא. בגדול, צריך שיוגדר בכל ארגון מנמ"ר – מנהל מערכות מידע ראשי או C.I.O. – Chief Information Officer. באחריותו של בעל תפקיד זה לנהל, לפקח ולבקר את מדיניות וביצוע תשתיות טכנולוגית המידע המקומיות. בארגון מודרני המנמ"ר מדווח ישירות לפונקציה הבכירה בארגון, דהיינו לראש העיר או למנכ"ל, וזאת מתוך החשיבות הרבה של נושא זה במיוחד בארגונים מכווני שרות לקוח כגון רשות מקומית.

תקציב למחשוב? שיסתדרו לבד!

בהתאם למחקרי חברות הייעוץ המובילות בעולם בתחום ה IT – Information Technology תקציב טכנולוגית המידע בארגון מוטה שרות כמו שרות מקומית, צריך להיות בהיקף של בין 3% ל 5% מהיקפו של התקציב השנתי הכולל של הארגון כך ששרות מקומית בגודל בינוני, המגלגלת תקציב של כ - 100 מ' שם בכדי שתפעיל מערכות מתקדמות לשרות לקוחותיה (התושבים) מנהליה ועובדיה, צריכה להשקיע כ 4 מש"ח היקף תקציבי שנתי כולל. תקציב זה כולל סעיפים רבים: תוכנה, חומרה, תקשורת, כ"א לתמיכה ותחזוקת המערכות, חידוש ציוד, גיבויים, בקרה על ספקים ועוד.

כמה חברות אנחנו צריכים כדי למחשב מחלקה אחת?

מרבית הרשויות המקומיות בישראל מתקשרות עם חברת מחשוב אחת או יותר לצורך קבלת שרותי מערכות תוכנה במערכות הליבה המרכזיות כגון גביה, פיננסיות, שכר ומשאבי אנוש, הנדסה וכד' (פרוט החברות הפועלות בשוק בכתבה הקודמת בלגיון מוניציפאלי מספר 1). מערכות אחרות כגון מחשוב משרדי/ארגוני מופעלות בדרך כלל על גבי תשתיות מקומיות בתחזוקה של צוות מקומי. הרשויות הגדולות במדינה כדוגמת תל אביב יפו וירושלים מחזיקות יחידת מחשוב גדולה הפועלת במישורים רבים.

– הכותב הינו מנכ"ל מניב טכנולוגית מידע מקבוצת מניב הכנסות בע"מ

האם יש אצלנו ברשות המקומית בלאגן?

כיום גובר הצורך לעשות "סדר" בנושא המחשוב ומערכות המידע. צורך זה נובע ממספר כיוונים: רגולציה והחייב לעריכת מכרזים, התחושה המתמדת שאפשר וצריך לחסוך בהוצאות המחשוב, הצרכים הגדלים והולכים של התושבים לקבל שרות מכל מקום, בכל זמן, מכל אביזר קצה (מחשב, טלפון סלולרי, מחשב כף יד, PDA, Iphone ועוד), ההכרח לממשק בין המערכות, לסנכרן אותן ולהגיע להתאמה אבסולוטית בין נתוני המערכות השונות.

ניתן לסווג את מערכות המידע הממוחשבות ברשות המקומית בהתאם למפורט בתרשים.

כל מערכת עומדת בפני עצמה אך חייבת בממשקי העברת נתונים ב On Line למערכות האחרות ומהן. יתרה מכך כל מערכת מורכבת ממספר מערכות משנה לדוגמא מערכת הליבה (Core System) גביה כוללת בדרך כלל את מערכות המשנה:

1. הנהלת חשבונות
2. ניהול תקציב
3. ניהול ערבויות, ביטוחים
4. תזרים מזומנים
5. ניהול מילות
6. התאמת בנקים
7. רכש ושיריון תקציבי
8. לוגיסטיקה – קטלוג מחסנים מלאי
9. ניהול פרויקטים ותקציבים בלתי רגילים (תב"רים)
10. ניהול מכרזים וחוזים
11. ניהול הכנסות

האם אנחנו רוצים לעשות סדר בבלאגן?

יותר ויותר ארגונים עוברים בעידן המודרני ליישום ERP - Enterprise Resources Planning –תכנון משאבי הארגון. משימתם העיקרית של ראש רשות מקומית, מנהלי הרשות ועובדיה הינה לנהל את משאבי הרשות: אוכלוסייה, תשתיות פיזיות, כספים ותקציבים, משאבי האנוש (כח האדם), קרקעות, חינוך וכדומה. תוכנות ה ERP מאפשרות לנהל משאבים אלה ביעילות המרבית במידה ומשתמשים בהן נכון. נתון נכנס פעם אחת למערכת ועובר לאן שצריך באופן אוטומטי, התאמות כספיות בין גביה להנהלת חשבונות לדוגמא, צריכות להתבצע באופן אוטומטי בלחיצת כפתור לאחר שהוגדרו פעם אחת נכון וכד. ישום תפיסה זאת שמרבית חברות המחשוב מתהדרות בקיומה אצלם עושה סדר בבלגן המחשוב הארגוני. עשיית סדר זאת מחויבת המציאות אך עליה משלמים. משלמים בכך שעובדים בדרך כלל עם תוכנות מבית מערכות אחד כאשר לעולם ניתן למצוא מערכות ייעודיות טובות ומתקדמות יותר בכל תחום בנפרד. משלמים בכך שחלק מהפקידים מאבדים את מרכזי המידע והכח הפרטיים שצברו מזה עשרות שנים. מאבדים בכך שצריך להתאים את תהליכי העבודה הפנימיים לתוכנה ולא התוכנה מתאימה עצמה לתהליכים הארגוניים המקומיים ועוד. לעומת זאת העבודה מול בית מערכות אחד מפחיתה רעשים במערכת ובדרך כלל, לאחר מכרז, מפחיתה בעשרות אחוזים את עלויות מערכות המחשוב המרכזיות.

כמה יעלה לנו לעשות סדר בבלאגן?

כאשר בוחנים את עלויות המחשוב האמיתיות מתייחסים בדרך כלל למושג Total Cost - T.C.O of Ownership או בעברית - **עלות בעלות כוללת** – כבר למדנו מהנסיון, שתמיד ניתן לקבל מחיר זול יותר מבית תוכנה אחר או ממתחרה של החברה איתה אנו עובדים. בדיקה מעמיקה של עלות הבעלות הכוללת הכרוכה במעבר ספק לעיתים מעלה סמני שאלה רבים ולדוגמא: הספק כלל את התשלום החודשי בגין התוכנה אך כתב באותיות הקטנות שעלויות הרישיונות והשרתים הינן על חשבון הארגון. יש תמיד להתייחס גם לעלויות הסבת הנתונים ולישימות הסבת הנתונים והמסמכים למערכת החדשה, בכמה אתרים מערכת זאת תפעל, האם נלקחו בחשבון עלויות DRP - Disaster Recovery Planning – תוכנית התאוששות מאסון. במקרים לא מעטים קורה שבניין של רשות מקומית עולה באש, חוטף פגז או פצצה – מה קורה עם המידע היקר כל כך של הרשות המקומית? האם הוא מגובה אוטומטית באתר נוסף ממנו ניתן להתחיל לקבל שירותים בטווח סביר? שיקולים אלה ואחרים צרכים לשקול מנהלי הרשות המקומית בבואם לקבל החלטות. להלן תרשים תקשורת של עירייה לדוגמא:

ומה לגבי אבטחת המידע? האם החוק מטיל עלינו חובות ואחריות?

אבטחת המידע הינה מרכיב מרכזי במכלול ה IT. הסיכונים רבים הן מבחוץ והן מבפנים. למרות שבמרבית המקרים פריצות אבטחת מידע הינן ליקויים פיזיים כגון, דליפת מסמכים עדיין יש להיערך בצורה המיטבית לנושא. מקובל לחלק נושא זה ל:

1. **חסינון המידע** - מידע יהיה נגיש לגורם שהורשה לו בלבד.
2. **זמינות המידע** (והמערכת) - מערכת המידע והמידע האגור בה יהיו זמינים בהתאם לרמת הזמינות שהוגדרה על ידי לקוחות המערכת. קיימת חשיבות בהגדרת SLA - Service Level Agreement – הסכם רמת שרות מול הספק.
3. **שלמות ואמינות המידע** - הגנה על כך שהמידע במערכת יכיל את כל שהוגדר מלכתחילה וכי הנתונים עצמם לא יעברו שינוי על ידי גורם שאינו מורשה.

הרגולטור הטיל על כל ארגון חובות לאבטח את המידע ובמיוחד מידע הקשור בצנעת הפרט. **חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א, 1981** והתקנות שהותקנו לאור חוק זה מחייבות לרשום כל מאגר מידע אצל רשם במשרד המשפטים ולהגן על המידע כמפורט בחוק ובתקנות. קיים אף תקן ישראלי לאבטחת מידע ת"י 27001 ותקן בינלאומי ISO-17799 אשר קובעים אמות מידה לעמידה באבטחת מידע ומומלץ לפעול בהתאם לתקנים אלה ואף לדרוש מהספקים לפעול כך, שלא לדבר על תקן ISO 9000 המגדיר איכות תיכון, פיתוח תחזוקה ושרות.

ומה לגבי טכנולוגיה מתקדמת? האם אנחנו שם?!

עד כאן הבסיס (הלחם) מה לגבי החמאה? ואיך ניתן למרוח את הריבה? והחלבה? והשוקולד? אז אכן גם בתחום טכנולוגיית המידע אנו עדים לתוספים המקלים לנו על החיים ומוסיפים טעם, צבע, עניין, התייעלות והתקדמות בעבודה משובצת מחשוב. הסטנדרטים העדכניים למערכות מידע ארגוניות מחייבים לממש תהליכים עסקיים תוך זמן קצר, לעמוד ברגולציות שונות, לאפשר קישוריות בערוצים חדשים (אינטרנט, טלפון סלולרי, email וכד') ועוד. המגמות החדשות אף

– הכותב הינו מנכ"ל מניב טכנולוגית מידע מקבוצת מניב הכנסות בע"מ

מצביעות על מעבר לארכיטקטורת מחשוב חדשה: Cloud Computing - חוות אירוח – SAAS - Software as a Service המודגמת בתרשים הבא:

ומה אומרות חברות הייעוץ הבינלאומיות המובילות בשוק?

בהתבסס על מאמר בנושא של חברת הייעוץ הבינלאומי STKI, ארכיטקטורת המחשוב החדשה מושתתת בדרך כלל על שכבות מידע הכוללות:

- א. יכולת עבודה באינטרנט ללקוחות, ספקים ושותפים בממשק משתמש מבוסס WEB
- ב. מערכת לניהול ואירכוב מסמכים
- ג. מנגנון חיפוש מובנה
- ד. פורטל ארגוני מרכזי לכל המערכות הארגוניות
- ה. אפשרות ליצירת דוחות אוטומטים - מערכת - **Business intelligence - BI**. לדוגמא ניתן לקבוע כי אחת לשבוע ינפיק מחולל הדוחות, קובץ אקסאל הכולל דיווח ניצול ושריון תקציבי עדכני וישלח אותו באופן אוטומטי במייל לראש הרשות ולגזבר.
- ו. ממשק משתמש מבוסס טכנולוגיית WEB:

ממשקי המחשב המסורתיים – בעיקר **Client Server** – שרת לקוח – המכונה לרוב מממשק חלונאי (כלומר התקנת תוכנה על גבי מחשב המשתמש) סבלו מבעיות רבות ועיקרן קושי לעדכן ולשלוט על התוכנה שמותקנת על גבי מחשבי המשתמשים ועלות בעלות כוללת יקרה. לצורך כך רכש הארגון תוכנות הפצה יקרות (אם מדובר על עבודה מתוך הארגון) או אף הקים חוות שרתים מחוץ לארגון. טכנולוגיית WEB (עבודה על אפליקציה מתוך דפדפן) פתרה את רוב הבעיות הללו מכיוון שטכנולוגיה זו מאפשרת ממשק עבודה סטנדרטי – הדפדפן. המגמה של המערכות העדכניות ביותר בתחום הינה להשתמש בממשק הקרוי **Rich Client** והוא ממשק מבוסס WEB (כלומר אינטרנטי) שאינו מחייב התקנה בתחנת הקצה, הכולל חווית משתמש משופרת – גרפיקה, יכולות לוגיות ברמת המסך וכד'.

ז. מחולל טפסים ומסמכים

ח. מערכת **BPM - Business Process Management** – ניהול תהליכים עסקיים. ברשות מקומית קיימים תהליכים רבים שהינם רוחביים – חוצים את הרשות לאגפיה ומחלקותיה לדוגמא, תהליך רישוי בניית בית או הקמת עסק, תהליך העובר ממחלקת הנדסה למח' גביה ולרישוי עסקים וגורמי חוץ וחזרה. מערכת זאת מאפשרת לנהל ולבקר את התהליך לבחון היכן מתעכבים הדברים ולבקר את רציפות התהליך כך שהרשות המקומית לא תינזק מהיבטים כספיים ותכנוניים.

ט. מערכת **CRM - Customer Relationship Management** – ניהול קשרי לקוחות. מרבית הארגונים מבינים כיום כי ניהול הקשר מול הלקוח בהיבט המורחב שלו חיוני לשמירה על שביעות רצונו. בשלטון המקומי זה התחיל כמוקד עירוני לפניית הציבור אך כבר בחלק מהמחלקות מתעדים במערכת המחשוב את האינטראקציות עם התושבים. כל שנותר הוא לאגד מידע זה בבסיס נתונים אחד הזמין לצרכי תפעול וניהול.

– הכותב הינו מנכ"ל מניב טכנולוגית מידע מקבוצת מניב הכנסות בע"מ

או קי אז אחרי כל הזימזומילים (Buzzwords) האלה מה צריך לעשות כדי שזה יקרה?
לקחת את כל המידע המצומצם הזה, להרחיבו מעט, להתאימו לרשות המקומית, לפרסם
מכרז, לבחור ספק זוכה ולהתחיל לעבוד. אך המלאכה אינה כה פשוטה וקלה. בקבלת
ההחלטה מעורבים גורמים רבים: אנושיים כגון שמרנות, ארגוניים, כספיים, מחויבויות
קודמות, ניסיון החברות המציעות ועוד כהנה וכהנה. לכן רשויות מקומיות רבות פונות להכנת
מכרז ואחרות נמנעות בינתיים.

אותן רשויות שביצעו מכרז זכו ברובן להפחתת עלויות שוטפות של עשרות אחוזים ולשדרוג
מערכות המידע הממוחשבות שלהם.

מלאכת עריכת מכרז למערכות טכנולוגית המידע הרשותית הינה מורכבת ורגישה ממספר
היבטים:

- א. מספר המערכות ומורכבותם.
- ב. התחרות בתחום רבה והחברות נאבקות בציפורניים על כל לקוח עד כדי עירעורים לבתי
משפט בדבר החלטות שנתקבלו במסגרת המכרז.
- ג. הקשר ההדוק שבין האנשים המפעילים את המערכות לבין התוכנה ונציגיה.
- ד. הרגלים
- ה. אולי יודעים איך נכנסים למכרז אך לא יודעים איך מסיימים אותו
- ו. החשש מקשיים בהסבות
- ז. תהליך לימוד והטמעת תוכנה חדשה לעיתים מורכב וגורם לכאב ראש לא קטן.

רשויות מקומיות יותר ויותר פונות ליועץ ומתחילות תהליך מכרז. מספר אבני דרך בתהליך
המכרז:

- א. מיפוי מערכות ומודולי תוכנה קיימים
- ב. פגישות עם כל הנוגעים בדבר ברשות המקומית
- ג. צילום מצב קיים כולל תשתיות טכנולוגיות, עלויות, משאבי אנוש, פריסת מערכת
המחשב.
- ד. קביעת אמות מידה מוגדרות ושקופות לקבלת החלטה (משפטים עמומים כגון "תינתן
עדיפות ל...") ללא ציון ניקוד מוגדר מראש אינם מומלצים.
- ה. קבלת החלטה בדבר תנאי הסף לחברות המעוניינות לגשת למכרז
- ו. גיבוש מסמכי המכרז ואישורם על ידי יועץ משפטי והמנהלים הרלוונטיים. על מסמכי
המכרז לכלול לפחות:

- a. מינהלה
- b. תנאים כללים
- c. מיפו מצב מערכות מחשב קיימות
- d. תנאי סף
- e. אמות מידה לבחירת הצעה זוכה

– הכותב הינו מנכ"ל מניב טכנולוגית מידע מקבוצת מניב הכנסות בע"מ

- f. חוזה יעודי מיקור חוץ של מערכות מידע
- g. Service Level Agreement - SLA – הסכם רמת שרות
- h. מפרט מערכות
- i. הגדרות טכנולוגיות
- j. Scope of Work - SOW – תיחום העבודה והשירותים הנכללים במכרז
- k. תקני איכות ואבטחת מידע
- l. פורמט מדויק להצעת הספק
- ז. פרסום המכרז
- ח. קבלה ומתן מענה לשאלות והבהרות באופן שקוף לכל המתמודדים
- ט. קבלת ההצעות ובדיקתן כולל תהליך של הדגמת המערכות ומתן ניקוד לרכיבי איכות ושלמות המערכת.
- י. קבלת החלטה.
- יא. בקרה על מימוש הישגי המכרז

אז אחרי כל התהליך הזה, מי ירוויח מי יצא מרוצה?

- ראשית התושבים, הם הלקוחות הסופיים הם יקבלו שרות איכותי מכל מקום, בכל זמן, מכל אביזר קצה.
- שנית ראש הרשות המקומית שיקצור ברכות וישדר תדמית מתקדמת, שקיפות, שיפור שרות, יעילות בשרות ועוד כהנה והנה
- שלישית הגזבר שישגי מערכות מתקדמות בעלות תחרותית
- רביעית מנהלי הרשות המקומית שקבלו כלי בקרה ושרות מתקדמים שיאפשרו להם לנהל טוב יותר ולקדם את היכולות האישיות הניהוליות שלהם על ידי הגברת מיומנות שימוש בכלי מחשוב מתקדמים וישפרו את האטרקטיביות התעסוקתית שלהם
- ואחרונים חביבים הינם עובדי הרשות שיוכלו לחייך יותר כאשר הינם מספקים שרות איכותי ומתקדם לתושבי הרשות ללא צורך להתמודד עם תושבים עצבניים שעמדו בתור לשלם ארנונה או לקבל מידע ואישור שניתן לקבלו באימייל תוך שניה וחצי מאתר האינטרנט הרשותי.

ולסיכום Win Win Win

ומי יצא מהתהליך עם כאב ראש? פרס איכותי ישלח לשלושת המשיבים הראשונים נכונה

למייל: amit@meniv.co.il

בגליון הבא נפרסם סקירה על נפלאות אתר האינטרנט התפעולי של הרשות המקומית.

– הכותב הינו מנכ"ל מניב טכנולוגית מידע מקבוצת מניב הכנסות בע"מ