

בזק, החברה הישראלית לתקשורת בע"מ

דין וחשבון זה מסכם את הביקורת שעשה משרד מבקר המדינה עד סוף 1998 בבזק, החברה הישראלית לתקשורת בע"מ, על אחדים מתחומי הפעולה של החברה. בדיקות השלמה ועידכונים נעשו בשנת 1999. הממצאים שהועלו במהלך הביקורת הובאו לידיעת הנהלת החברה; בדוח זה מובאים הממצאים העיקריים.

דוח קודם על הביקורת בחברה, שעניינו תחומי פעילות אחרים - פעולות בנושא התקשוב, טיפול בנזקים לרשת התקשורת, פרויקטים תקשורתיים בחוץ לארץ, יחידת שירותי מנויים בנהריה, התחשבות עם משרד הביטחון - פרסם מבקר המדינה בנובמבר 1998.

החברה עומדת לביקורת מבקר המדינה לפי סעיף 5(9) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב], בהיותה גוף שהממשלה משתתפת בהנהלתו. בזק היא חברה ממשלתית כמשמעותה בחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975. שר התקשורת הוא השר האחראי לענייניה לפי חוק זה, ובידיו, יחד עם ראש הממשלה, הסמכויות המפורטות בחוק בענייני החברה. החברה היא "חברה בהפרטה" כמשמעות המונח בחוק החברות הממשלתיות, וככזו כפופה להסדרים מסוימים הקבועים באותו חוק.

תוכן העניינים

115	הקמת מבני תקשורת
115	הקמת מרכזות
119	הקמת מבנה למחשב הגיבוי
123	המערכות הממוחשבות לניהול כוח אדם
123	המערכת לניהול נוכחות העובדים
124	פיתוח מערכת ממוחשבת לניהול כוח האדם
131	ניהול משק הרכב

הקמת מבני תקשורת

לצורך פעילותה מחזיקה בזק, החברה הישראלית לתקשורת בע"מ (להלן - בזק או החברה) בבעלותה, בחכירה או בשכירות, בקרקעות ששטחן הכולל הוא כ-7,000 דונם ועליהן מבנים ששטחם הכולל כ-430,000 מ"ר. הטיפול בנכסים אלה וכן בבניית מבנים חדשים מופקד בידי אגף בינוי ונכסים (להלן - אגף הבינוי) שבחטיבת משאבי ניהול. ועדת משנה לנכסים (להלן - ועדת הנכסים), המונה שבעה דירקטורים, מופקדת מטעם הדירקטוריון על הנושא. במהלך שנת 1998 בדק משרד מבקר המדינה צדדים אחדים של פעילות הבינוי.

הקמת מרכזות

בזק מספקת את שירותי התקשורת במדינה באמצעות מתקנים שונים, בכללם מרכזות גדולות שבהן עשרות אלפי קווים, ומתקני קבע קטנים, כגון יחידות רחק⁸³ וצומתי קשר, הנותנים שירות למאות או לעשרות לקוחות. כדי לאמוד את הצרכים להקמת מרכזות, אוסף כל מחוז של בזק נתונים על תחזיות גידול האוכלוסייה בתחומו ועל הקמה או הרחבה של יישובים. לפי נתונים אלו ולפי מלאי הקווים הפנויים במרכזות הקיימות, קובעת חטיבת הנדסה ותכנון (להלן - הנת"כ), אם יש צורך להרחיב מרכזות קיימות או להקים מרכזות חדשות, ומה יהיה גודלן של המרכזות האלה.

משנקבע כן, על אגף הבינוי לאתר את הנכס הדרוש - מגרש או מבנה - ומשנמצא אתר מתאים, נדרש אישור מהנת"כ ומהמחוז הנוגע בדבר. לאחר שוועדת הנכסים מאשרת את העסקה, רוכש או שוכר אגף הבינוי את המגרש או המבנה, מתקשר עם אדריכל ופועל להשגת היתרי בנייה. בזק מוסרת את עבודות התכנון לשלושה אדריכלים, שנבחרו במכרז שהתקיים לפני שנים רבות. ביצוע העבודות הוא מתקציב אגף הבינוי; הציוד במרכזות נרכש מתקציב הנת"כ.

הביקורת העלתה, כי היו שינויים תכופים בהחלטות שנתקבלו בדבר הצורך בהקמת מרכזות ובדבר מספר הקווים הדרושים בכל מרכזות. בזק לא בדקה אם אין עדיפות כלכלית להקמת יחידות רחק במקום מרכזות גדולות, במקומות שבהם ניתן הדבר מבחינה טכנית. פעמים רבות החל אגף הבינוי בצעדים לרכישת שטח להקמת מרכזות ובהזמנת תכנית למרכזות, ולבסוף החליטה בזק שאין לה צורך במבנה שתוכנן. להלן דוגמאות:

מרכזות גבעת שמואל: בדצמבר 1992 אישרה ועדת הנכסים להקים בגבעת שמואל מרכזות בעלת קיבולת של 10,000 קווים, בתקציב של 4.9 מיליון ש"ח. תכנון המבנה נמסר לאדריכל והסתיים בפברואר 1994. לישיבת ועדת הנכסים שהתקיימה במאוס אותה שנה הגישה הנת"כ תכנית לבניית מרכזות של 30,000 קווים, בעלות של כ-10 מיליון ש"ח, זאת מתוך כוונה לבטל בניית מרכזות לבני ברק, במסגרת מדיניות ולפיה יש להגדיל את קיבולת המרכזות ולהקטין את מספרן.

83 יחידת רחק - מרכזות מקומית קטנה המקשרת יישוב או חלק ממנו אל מרכזות גדולה באמצעות כבל אופטי.

ביולי 1994 נחתם הסכם חכירה בין בזק לבין המועצה המקומית גבעת שמואל לגבי שטח של כ-2 דונם המיועד להקמת המרכזת. בספטמבר אותה שנה שילמה בזק למועצה כ-400,000 ש"ח על חשבון דמי החכירה. בזק ביקשה מהאדריכל להכין תכנית למרכזת בעלת קיבולת של 30,000 קווים, במקום התכנית הקודמת למרכזת של 10,000 קווים, והוא דרש תשלום מלא בעד התכנית החדשה. בזק היתה אמורה לפרסם מכרז לבנייה בתחילת 1995 ולסיימה בתחילת 1997.

בתחילת 1995 הודיעה הנת"כ לאגף הבינוי כי על סמך נתונים מעודכנים בדבר הביקוש הצפוי לקווי טלפון בגבעת שמואל, יש לדחות את הקמת המרכזת לתחילת 1996, ועד אז להפעיל יחידות רחק חיצוניות ממרכזת קיראון.

בינואר 1996 אישרה הנת"כ עקרונית להקים מרכזת באתר שנבחר בגבעת שמואל. מחוז תל אביב והשרון (מתא"ש) נתבקש לאמוד את צורכי התקשורת באזור עד סוף 1998, כדי לקבוע לפיהם את קיבולת המרכזת. יומיים אחרי מועד האישור, עוד לפני שנבדק הנושא והוגדרו הצרכים, החליטה הנת"כ לבנות בגבעת שמואל מרכזת של 50,000 קווים. במאוס 1996 הודיעה על כך הנת"כ לאגף הבינוי, וציינה שלפי הנתונים שנתקבלו מהמחוז על גידול האוכלוסייה באזור יש לבנות מרכזת של 50,000 קווים. משרד מבקר המדינה בחן את הנתונים החדשים שהגיש המחוז והעלה שהגידול הצפוי בצרכים (מספר בתי אב ועסקים האמורים להיתווסף לאזור בשנים הקרובות) היה נמוך מכדי להצדיק את הגדלת הקיבולת של המרכזת המתוכננת מ-30,000 ל-50,000 קווים.

בספטמבר 1998 אישר מנכ"ל בזק להקים בגבעת שמואל מרכזת חדשה שקיבולתה 20,000 קווים, אולם רק לאחר שתיעשה בדיקה כלכלית בדבר כדאיות הפרויקט. חטיבת הכלכלה (עד לשינוי הארגוני ב-1998 היא נקראה אגף כלכלה ולוגיסטיקה) עשתה את הבדיקה והגישה את מסקנותיה במאי 1999. תוצאות הבדיקה היו חד-משמעיות, ולפיהן אין להקים בשום פנים מרכזת חדשה בגבעת שמואל, ועדיף להמשיך במצב הקיים. לפי נתוני בזק, היא הוציאה כ-750,000 ש"ח על רכישת המגרש למרכזת ועוד כ-336,000 ש"ח על תכנונה, ולבסוף הגיעה למסקנה, שאין כלל צורך במרכזת.

מרכזת אריאל: באריאל פועלת זה שנים מרכזת בשישה מבנים טרומיים המוצבים במגרש (להלן - המגרש) שנמסר לבזק ללא תשלום. על פי תכנית המתאר המקומית נועד המגרש לגן ציבורי. בסוף 1992 החליטה בזק מיוזמתה להקים במבנה של קבע מרכזת בעלת קיבולת של 10,000 קווים, ולשם כך רכשה מגרש ששטחו כ-2,000 מ"ר (להלן - המגרש החדש). היא חתמה הסכם פיתוח עם מינהל מקרקעי ישראל ושילמה 55,000 ש"ח תמורת המגרש החדש.

באוגוסט 1993, לאחר תכנון המרכזת, התקבל היתר בנייה. לפי מסמכי בזק היא שילמה לאדריכל בשנים 1992-1995 כ-95,000 ש"ח, במחירים שוטפים. באוגוסט 1993 הודיע מחוז המרכז (מחמ"ז) לאגף הבינוי שאין צורך בהקמת מתקן של קבע למרכזת באריאל, הואיל והמרכזת הזמנית מספקת את הצרכים. באוקטובר אותה שנה אישר מנכ"ל בזק הצעה לעכב את ההקמה "עד להבהרת המצב המדיני".

בתחילת שנת 1994 ביקש ראש המועצה המקומית מבזק להעביר את המרכזת הזמנית לאתר הקבוע, כדי שיהיה אפשר לפתח על המגרש את הגן הציבורי לפי תכנית המתאר. באוגוסט אותה שנה החליטו הנת"כ ומחמ"ז שאם יהיה צורך לפנות את המגרש, תוקם מרכזת בשלושה מבנים טרומיים במגרש החדש. החלופה של הקמת מרכזת חדשה נשללה.

בתחילת שנת 1996 הציעה בזק למינהל האזרחי ביו"ש שהמרכזת תישאר במקומה, ובתמורה היא תיתן למועצה את המגרש החדש שנועד להקמת מרכזת הקבע. בדיון שהתקיים בבזק במאוס 1997 נאמר, שהשארית המרכזת במגרש, שנועד להיות חלק מהגן הציבורי, תחייב את בזק להשקיע כמיליון ש"ח בעבודות גינון, ולכן עדיף להקים מרכזת קבע במגרש החדש. באפריל 1997 הגיש אגף הבינוי למועצה המקומית תכנית לצורך קבלת היתר בנייה למרכזת גדולה יותר במגרש החדש, שקיבולתה 20,000 קווים. הגדלת מספר הקווים דרשה תכנון מחודש, והוא הסתיים באמצע אוגוסט 1997, בעלות של כ- 250,000 ש"ח. לא נמצאו מסמכים המסבירים את הצורך בהגדלת מספר הקווים מ- 10,000 ל-20,000.

בנובמבר 1997 הודיעה הנת"כ למחמ"ז כי בעקבות שינויים בתחזית השיווק ושינויים בתצורת המבנים, היא הגיעה למסקנה שדי בבניית מרכזת של 10,000 קווים, כפי שתוכנן מלכתחילה, במקום זו של 20,000 קווים. במאוס 1998 הוגשה לאישור המועצה המקומית תכנית להקמת מרכזת של 10,000 קווים במגרש החדש. באפריל 1998 הזמין אגף הבינוי מאדריכל אחר תכנית למרכזת של 6,000 קווים. בהסכם עם האדריכל נקבע שעלות התכנון תהיה כ-133,000 ש"ח (צמוד למדד המחירים לצרכן של פברואר 1998). בספטמבר אותה שנה הושלמו כל המפרטים הדרושים לפרסום מכרז לבחירת הקבלן המבצע, אולם המכרז עוכב בשל החלטת מנכ"ל בזק לבדוק מחדש את כדאיות הקמת המרכזת.

בפברואר 1999 סיכמה בזק עם המועצה המקומית אריאל כי המועצה תסכים להשאיר את המרכזת במגרש ותמורת זאת תוותר בזק על המגרש החדש. כן תשלם בזק למועצה סכום של 1.1 מיליון ש"ח לפיתוח וגינון של השטח סביב המרכזת הקיימת. ועדת הנכסים אישרה את הסיכום באפריל אותה שנה, בכפוף לבדיקה משפטית. בשל השינויים החוזרים ונשנים בתכנית להקמת המרכזת באריאל שילמה בזק לאדריכלים וליועצים מאז 1992 כ-460,000 ש"ח (במחירים שוטפים). הסכום אינו כולל את עלות ימי העבודה הרבים שהשקיעו עובדי בזק בפרויקט זה, שבסופו של דבר לא יצא לפועל.

מרכזת צור יגאל: בסוף 1993 נבחר מגרש להקמת מרכזת בצור יגאל. בינואר 1994 הוכנו תכניות למרכזת של 10,000 קווים, והוגשו לאישור מחמ"ז. בדיון שקיימו הנת"כ ומחמ"ז ביולי 1994 הוסכם שלא ייבנה מבנה למרכזת בצור יגאל, אלא יוקם מבנה טרומי בצומת תקשורת⁸⁴ ויותקנו יחידות רחק. באוקטובר 1995 הסתיים התכנון של צומת התקשורת, אך הוא לא אושר בגלל התנגדות התושבים להצבת אנטנה במקום. למרות ההחלטה שלא לבנות מרכזת, המשיך אגף הבינוי בטיפול הקשור למרכזת, לרבות הכנת חוזה רכישה וקבלת היתר בנייה.

יתרה מזו, אף על פי שהאוכלוסייה באזור לא גדלה במידה ניכרת, החליטה הנת"כ בפברואר 1996 לבנות בצור יגאל מרכזת בעלת קיבולת של 50,000 קווים, במקום צומת תקשורת. באותו זמן התברר שיש שינוי בתכנית המתאר המקומית של היישוב, ואי אפשר לבנות את המרכזת באתר שנבחר לכך. תכנון המרכזת, שלא הושלם, עלה 97,000 ש"ח. בינואר 1997 אותר מגרש אחר, אך באוקטובר התברר לבזק שאפשר לקבלו רק בעסקת שכירות ולא בעסקת מכר. ב-1998 הודיעה הנת"כ כי הבנייה תיעשה רק אם לבזק תהיה בעלות על

84 נקודת מפגש של קווי תקשורת.

המגרש. במאוס 1998 הוצע לבזק לרכוש מגרש אחר, שעלות פיתוחו כ-825,000 ש"ח. באותה שנה הוחלט להסתפק בהקמת מרכזת של 20,000 קווים, שהיתה אמורה להסתיים בסוף שנת 2000. התכנון המפורט של המרכזת הושלם בעלות של 232,500 ש"ח, ובזק מתכננת לפרסם מכרז לבנייתה עם השלמת הליכי הרכישה. לפי חישובי משרד מבקר המדינה, המבוססים על נתוני בזק, עד יולי 1999 הגיעו עלויות התכנון לכ-329,000 ש"ח; 97,000 ש"ח מסכום זה ירדו לטמיון.

מרכזת גבעת שאול בירושלים: בסוף שנות השבעים רכש משרד התקשורת מגרש בגבעת שאול שבירושלים לשם הקמת מרכזת שנועדה להחליף מרכזת ישנה שהיתה בקרבת מקום. המגרש לא הועבר לבזק ב-1984, עם הקמתה, בשל חילוקי דעות עם רשות הדואר, שטענה שהמגרש יועד בזמנו להקמת משרדי השירות הבולאי.

אף על פי שבזק לא חתמה הסכם חכירה והסכם פיתוח לגבי הקרקע בגבעת שאול, היא הזמינה מאדריכל, באמצע שנת 1994, תכנית למרכזת של 30,000 קווים במקום. באפריל 1996, שהתכנית היתה מוכנה, החליטה בזק להגדיל את הקיבולת של המרכזת ל-50,000 קווים. בספטמבר 1998 החליט מנכ"ל בזק שלא לבנות את המרכזת בגבעת שאול. בתשובתה מפברואר 1999 הודיעה בזק שלא התקבלה החלטה לבטל כליל את הקמת המרכזת, וכי החלטה בעניין המרכזת מתעכבת בשל חילוקי הדעות עם רשות הדואר ובשל קדימויות בניצול תקציבי בינוי. תשובה זו אינה עולה בקנה אחד עם המסמכים שבידי משרד מבקר המדינה, שמהם עולה שההחלטה שלא לבנות את המרכזת היא סופית. לפי נתוני בזק היא שילמה בעד תכנון המרכזת כ-300,000 ש"ח (במחירים שוטפים), מזה כ-150,000 ש"ח לאדריכל, והשאר למדידות ולקידוחי ניסיון.

מרכזת צור הדסה: ב-1993 איתרה בזק מגרש בצור הדסה שליד ירושלים לצורך הקמת מרכזת. הפרויקט הוקפא למשך שלוש שנים מאחר שנדחתה בניית השכונות החדשות שהיו אמורות להיבנות שם. בניית המרכזת לא נכללה בתכנית העבודה של בזק לשנת 1996, אולם בספטמבר אותה שנה הזמין אגף הבינוי תכנית למרכזת של 20,000 קווים.

באוגוסט 1998 החליט מנכ"ל בזק שלא לבנות את המרכזת. לפי נתוני בזק, עד אותו חודש היא הוציאה על ההכנות לבניית המרכזת כ-270,000 ש"ח (במחירים שוטפים).

מרכזת בית אליעזר בחזרה: ב-1992 איתרה בזק מגרש בשכונת בית אליעזר לצורך הקמת מרכזת חדשה. על המגרש הוקמה מרכזת בתוך שני מבנים טרומיים והוחל בהפעלתה. ביולי 1996 החליטה הנת"כ להקים במקום מרכזת של קבע, גדולה יותר, שיהיו בה 20,000 קווים, כדי לספק את צורכי האוכלוסייה הגדלה באזור. התכנון הופקד בידי אדריכל, ועל פי נתוני בזק שולם לו סך של כ-182,000 ש"ח. בתכנית העבודה של בזק לשנת 1998 צוין שהמרכזת לא תיבנה.

מרכזות אחרות: ב-1997 ביטלה בזק הקמתן של שתי מרכזות (שמשון וסכנין) שהושקע בתכנוןן סכום של כ-100,000 ש"ח, ובספטמבר 1998 היא ביטלה הקמת ארבע מרכזות (אילת, ירושלים-גילה, בית שמש, באר שבע) לאחר שהושקע בתכנוןן סכום של כ-88,000 ש"ח.



ממסמכי בזק אין לדעת מה היו הסיבות לשינויים התכופים בהחלטות על בניית המרכזות. מהמסמכים עולה, שהמחוזות של בזק מעוניינים בהקמת מרכזות גדולות, ואילו הנת"כ מעוניינת להשתמש ביחידות רחק ובחדרי קשר. הנהלת בזק לא בדקה את הכדאיות הכלכלית של שתי החלופות ולא גיבשה מדיניות אשר תכריע בין שתי הגישות. כתוצאה מהשינויים שילמה בזק לאדריכלים סכום כולל של כ-2 מיליון ש"ח לפחות (במחירים שוטפים) בעד תכנון מבנים, והסכום ירד לטמיון משום שבסופו של דבר לא הוקמו המרכזות. לדעת משרד מבקר המדינה, על בזק לשפר את סדרי קבלת ההחלטות בעניין הקמת מרכזות ולהנהיג בכל מקום בדיקה יסודית של הצרכים לפני התקשרויות לרכישת מגרשים ולתכנונם.

בדוח מבקר המדינה על הביקורת בבזק שפורסם באוגוסט 1993 (בפרק על הקמת מבנים) צוין בין היתר, כי "אגף הכספים בבזק לא ניהל מעקב תקציבי אחרי עלויות ההקמה של כל פרויקט בנפרד. היו בידי נתונים רק על סך כל התקציב שנוצל בכל שנה. ההוצאות נרשמו לפי שם הספק או הקבלן, אך לא לפי פרויקט". גם במהלך הביקורת הנוכחית לא היה אפשר לקבל נתונים על הכספים שהוצאו על כל פרויקט בנפרד. משרד מבקר המדינה העיר לבזק שהדבר פוגע הן במעקב אחר ניצול התקציב והן בהליך קבלת ההחלטות.

כתוצאה מהשינויים הטכנולוגיים בתחום התקשורת הולך ופוחת הצורך בהקמת מרכזות גדולות, וניתן לתת מענה לחלק מהגידול בביקוש לקווים באמצעות יחידות רחק. מממצאי הביקורת עולה שאומדן הצרכים ותכנון המרכזות לטווח ארוך היה לקוי. לדעת משרד מבקר המדינה, אין זה סביר שבפרק זמן קצר ייעשו שינויים קיצוניים ותכופים בתכנון מספר הקווים במרכזות וישתנה הצורך בהקמתן.

הקמת מבנה למחשב הגיבוי

הפעילות הרצופה והתקינה של בזק תלויה במידה רבה בתקינות של המערכות הממוחשבות שלה. המערכות הללו מבוססות על שני מחשבים, מחשב מרכזי ומחשב פיתוח. בעת הצורך מסוגל מחשב הפיתוח לתת שירותי גיבוי למחשב המרכזי, אם כי לא במלוא ההיקף של השירותים משום שעצמתו קטנה יותר. משרדי חטיבת טכנולוגיות מידע (להלן - חט"ל) של בזק וכן המחשב המרכזי, מערכת ההפעלה, מסד הנתונים ומחשב הפיתוח נמצאים באתר אחד ברמת גן.

המצב המתואר לעיל אכן מאפשר תגובה מהירה כשיש תקלה טכנית באחד המחשבים, אך יש בו סיכון במצבי חירום, כגון מלחמה, שריפה או הצפה, שבהם שני המחשבים עלולים להיפגע בעת ובעונה אחת. פגיעה בשניהם עלולה להביא לשיתוק חלק ממערכות המחשוב של החברה וגם לגרום לה להפסד הכנסות ניכר.

כבר בסוף שנות השמונים הגיעה הנהלת בזק למסקנה שיש להפעיל את המחשבים בשני אתרים: האחד ישמש אתר הפעילות המרכזי, והאחר ישמש אתר גיבוי ובו יותקן מחשב

שיאפשר הפעלה במצב חירום. בעת שגרה ישמש המחשב באתר הגיבוי לעבודות פיתוח ותחזוקה של תוכנות, ובמצב חירום תופסק פעילות זו, ומחשב הגיבוי יופעל במקום המחשב המרכזי. הנהלת בזק העמידה לעצמה יעד ולפיו יופעל מחשב הגיבוי בתוך 48 שעות לכל היותר מרגע השבתת המחשב המרכזי.

הביקורת העלתה שעד יולי 1999 לא הוקם אתר גיבוי נפרד. משרד מבקר המדינה בדק את תהליך קבלת ההחלטות בעניין זה.

1. דירקטוריון בזק דן בנושא במאי 1990 ובינואר 1991 והחליט עקרונית על הקמת מתקן גיבוי באתר אחר. בעקבות מלחמת המפרץ דרש סמנכ"ל חט"ל ב-1991 להחיש את הטיפול בנושא, ולהקים מיד אתר גיבוי זמני ברמת אביב וכך לבדד לתכנון אתר גיבוי קבוע. הבניין המיועד לאתר הגיבוי ברמת אביב שימש קודם חברה פרטית. עלות התאמת הבניין לייעודו נאמדה ב-250,000 דולר.

באותה שנה ביקשה בזק הצעות למגרש מתאים להקמת אתר הגיבוי הקבוע, אך כל ההצעות שהוגשו נפסלו, אם בשל מקום המגרשים ואם בשל עלות גבוהה. לאחר מכן נבדקה האפשרות לבנות את המבנה הקבוע למחשב הגיבוי במקומות זמינים: במגרש בראשון לציון (להלן - ראשל"צ) שיועד להקמת מבנה לריכוז⁸⁵ עובדי בזק, או באתר ההנצחה של חיל הקשר ביהוד, שהוקם ומופעל בידי עמותה להנצחת חללי חיל הקשר, האלקטרוניקה והמחשבים (להלן - עמותת חיל הקשר). ביוני 1991 המליץ אגף הבינוי להקים את המבנה הקבוע למחשב הגיבוי באתר ההנצחה ביהוד בעלות משוערת של כ-3.65 מיליון דולר (לא כולל מחיר המגרש), ואת המבנה הזמני להקים ברמת אביב.

בתחילת שנת 1992 החליטה הנהלת בזק כי הבניין ברמת אביב ישמש יש"מ (יחידת שירותי מנויים) חדשה למתא"ש; לא ניתן הסבר מדוע הוא לא יועד לשמש מבנה זמני למחשב הגיבוי. מנכ"ל בזק הנחה לבחון שנית מבנים חלופיים שישמשו למטרה זו. עוד החליט המנכ"ל שמבנה הקבע למחשב הגיבוי יהיה במגרש בראשל"צ. על אותו מגרש תוכנן להקים שני מבנים: מבנה עילי לריכוז עובדים ומבנה תת-קרקעי למחשב הגיבוי. במאס אותה שנה הודיע סמנכ"ל חט"ל למנכ"ל שכל המקומות שנבדקו להקמת אתר גיבוי זמני אינם מתאימים, ולכן יש להקים בהקדם האפשרי את האתר הקבוע במגרש בראשל"צ.

2. בנייר מטה מיוני 1992 ציין אגף הבינוי שהשילוב של הקמת מבנה תת-קרקעי למחשב הגיבוי עם הקמת מבנה לריכוז העובדים על המגרש בראשל"צ יביא לחיסכון של כ-1.8 מיליון דולר, בתנאי ששני הפרויקטים ייבנו בו-זמנית בידי קבלן אחד. עוד ציין, שיאפשר לסיים את הבנייה בתוך כ-27 חודשים מאישור ועדת הנכסים של הדירקטוריון.

למרות ההחלטה להקים את אתר הגיבוי הקבוע בראשל"צ, נתבקש אגף הבינוי להציע חלופות נוספות ולהשוות אותן לזו של הקמת אתר גיבוי ביהוד. בישיבת ועדת הנכסים בפברואר 1993 חזר אגף הבינוי על המלצתו להקים את אתר הגיבוי בראשל"צ, הן משום שעלויות הקמתו במקום נמוכות יותר והן משום שאתר גיבוי בראשל"צ יהיה בטוח יותר בעת חירום מאתר כזה ביהוד, הסמוכה לנמל התעופה בן גוריון.

ועדת הנכסים החליטה לבדוק שנית את הכדאיות של הקמת המבנה לריכוז העובדים על המגרש בראשל"צ, נוכח המחיר הגבוה של המגרש, הנמצא באזור הקניונים במערב העיר.

85 מבנה אזורי המשמש מקום ריכוז של העובדים לחלוקת מטלות ויציאה לעבודה.

ההחלטה קשרה את הקמת שני המבנים: אם יוקם בראשל"צ המבנה לריכוז העובדים, יוקם שם גם המבנה הקבוע למחשב הגיבוי.

כל אותו זמן התקדם תכנון המבנה לריכוז העובדים, והוא הסתיים במאוס 1992. לעומת זאת הופסק תכנון המבנה למחשב הגיבוי כבר בשלביו הראשונים. אגף כלכלה ולוגיסטיקה בבזק וועדת הנכסים לא נתנו עדיפות לתכנון מבנה זה ולא דאגו שהוא ייעשה בד בבד עם תכנון המבנה לריכוז העובדים. לאחר שבדיקת הכדאיות של הקמת המבנה על המגרש בראשל"צ לריכוז העובדים על המגרש בראשל"צ העלתה שאין הצעות טובות יותר, החליטה ועדת הנכסים בשיבתה ביולי 1993 להקים שם את המבנה ולבדוק חלופות למיקום המבנה הקבוע למחשב הגיבוי. הקשר בין ביצוע שני הפרויקטים, בוטל בסופו של דבר משום שתכנון המבנה שנועד למחשב הגיבוי היה בשלבים ראשוניים, וקשירת הביצוע של שני המבנים היתה מעכבת את התחלת הבנייה של המבנה לריכוז העובדים.

טיפולן של הנהלת בזק וועדת הנכסים לקה בכך שלא נתנו עדיפות לתכנון מיתקן הגיבוי במקביל להתקדמות תכנון ריכוז העובדים. כשהוחלט להקים בראשל"צ את המבנה לריכוז העובדים והתברר שתכנון המבנה למחשב הגיבוי בפיגור, לא נבחנו התוצאות הצפויות מדחיית הקמתו של מבנה זה. בירורים בבזק העלו שהשיקול שהכריע את הכף היה היענות לדרישה של מחמ"ז לבנות בהקדם את המבנה לריכוז העובדים.

3. בינואר 1994 הוצגה לוועדת הנכסים חלופה חדשה למבנה של קבע למחשב הגיבוי: המבנה הפנוי של מרכזת בת ים. אגף הבינוי הסביר לוועדה שהחלופה החדשה, לאחר עדכון העלויות, זולה בכ-3.5 מיליון דולר מהחלופות של ראשל"צ או יהוד. בעקבות זאת החליטה ועדת הנכסים להקים בבת ים את אתר הגיבוי הקבוע, אך ביקשה לבדוק שוב בפעם השלישית את החלופה של הקמתו ביהוד. בזק נשאה ונתנה עם עמותת חיל הקשר אך לא הצליחה להוריד במידה ניכרת את עלות המגרש ביהוד. משרד מבקר המדינה העלה לפני בזק את תמיהתו על כך שוועדת הנכסים החליטה לבדוק שוב את החלופה של הקמת אתר הגיבוי ביהוד לאחר שכבר נפסלה.

בתשובתה למשרד מבקר המדינה מפברואר 1999 השיבה בזק כי עשתה כן לבקשת חבר בוועדת הנכסים. בירור שעשה משרד מבקר המדינה אצל רשם העמותות העלה כי בעת הדיונים בוועדת הנכסים היה אותו חבר גם חבר בוועד עמותת חיל הקשר, דבר שיש בו פגם.

בבדיקות נוספות שעשה אגף הבינוי התברר שהמבנה בבת ים אינו יכול לשמש למחשב הגיבוי בגלל בעיות קשות באיטום, ולכן המשיך האגף לחפש אתרים אחרים. בספטמבר 1994 דנה ועדת הנכסים בחלופות שהועלו, והחליטה על הקמת מבנה קטן יותר למחשב הגיבוי, בשטח של 3,600 מ"ר, בשכונה במערב ראשל"צ, לעומת 5,500 מ"ר שנקבעו בתכנון הראשוני.

במאי 1996 נמסר תכנון המבנה באותה שכונה לידי אדריכל, ובנובמבר אותה שנה, עוד לפני קבלת היתר הבנייה, פרסמה בזק מכרז פומבי לבחירת הקבלן שיקים אותו. בינואר 1997 נבחר קבלן, ונקבע שהבנייה תסתיים לאחר 20 חודשים. זמן קצר לאחר פרסום המכרז הודיע מהנדס העיר ראשל"צ לבזק שמשרד הביטחון מתנגד לתכנית משום שהאתר קרוב למטווח של צה"ל. באוגוסט 1997 הודיע צה"ל לבזק שיסיר את התנגדותו בכפוף לתנאי בטיחות מסוימים.

בדיון של ועדת הנכסים בינואר 1998 על תכנית העבודה של אגף הבינוי לשנים 2000-1999 נמסר כי בזק שוקלת להעביר את משרדי חט"ל מרמת גן לאתר אחר, ולייעד את המרתפים שבהם מוחזקים שני המחשבים למחשב הגיבוי. בדיון של הוועדה במאוס אותה שנה הוחלט כי בתוך שישה שבועות תגיש הנהלת החברה לוועדה הצעה כוללת למיקום משרדי חט"ל ומחשב הגיבוי.

4. בישיבת ועדת הנכסים ב-21.5.98 הציג אגף הבינוי שלוש חלופות: חט"ל תישאר במקומה ברמת גן ומחשב הגיבוי יועבר לשכונה במערב ראשל"צ; חט"ל תעבור לתל אביב, מחשב הגיבוי יישאר זמנית ברמת גן, ומקומו הקבוע יהיה במערב ראשל"צ; חט"ל תעבור לתל אביב, ומחשב הגיבוי הקבוע יישאר ברמת גן. האגף הדגיש כי לחלופות השנייה והשלישית יש יתרון בשל זמינות המבנה למחשב. הוועדה החליטה לבדוק שוב את כל החלופות.

בישיבת הוועדה בתחילת יוני אותה שנה נדונו החלופות שהציג אגף הבינוי. האגף המליץ על החלופה ולפיה תעבור חט"ל, לרבות המחשב המרכזי, לתל אביב החל בספטמבר 1999, ומחשב הגיבוי יישאר זמנית ברמת גן, עד להעברתו לראשל"צ ב-2002. ההמלצה נומקה באפשרות להפעיל את מחשב הגיבוי בנפרד כבר בספטמבר 1999. הוועדה החליטה לדחות את ההחלטה הסופית לסוף החודש.

בישיבתה בסוף יוני 1998 החליטה הוועדה להשאיר את חט"ל ברמת גן, כדי למנוע את העברתה סמוך לשנת 2000, שבה צפויים שיבושים במערכות ממוחשבות. אשר לבניית מבנה קבוע למחשב הגיבוי במערב ראשל"צ, המליצה הוועדה לדירקטוריון לאשר את הבנייה בעלות של כ-22 מיליון ש"ח.

5. בדצמבר 1998 החליטה ועדת הנכסים לפי הצעת אגף הבינוי, להתקין את מחשב הגיבוי באבו-כביר שבתל אביב, במבנה המיועד לשמש לריכוז עובדים של יש"מ תל אביב-מערב. להחלטה היו שני נימוקים: 1. בעיות במילוי דרישות משרד הביטחון באתר בראשל"צ; 2. בניית המבנה באבו-כביר תקדים בארבעה חודשים את בניית המבנה שתוכנן בראשל"צ, ותסתיים כבר במאוס 2000. בתשובתה מפרברואר 1999 הודיעה בזק כי הבחירה באתר אבו כביר נבעה גם משיקול של ניצול מיטבי של שטח פנוי. בעת סיום הביקורת היתה הבנייה באבו-כביר בעיצומה והיא כללה את השטחים המיועדים למחשב הגיבוי.



אף שלא היה ספק בנחיצותו של אתר נפרד למחשב הגיבוי, עברו כעשר שנים של דיונים עקרים, שבמהלכם הוצעו אתרים ונפסלו בזה אחר זה מנימוקים שונים, והאתר עדיין לא הוקם. יתרה מזו, מנתונים שריכזה בזק לבקשת משרד מבקר המדינה עולה, כי מאז החלה לתכנן את אתר הגיבוי היא שילמה כ-1.1 מיליון ש"ח לאדריכל וליועצים בעד תכניות שלא יהיה להן כל שימוש.

המערכות הממוחשבות לניהול כוח אדם

בסוף 1998 העסיקה בזק כ-7,700 עובדים - קבועים, ארעיים ובחוזים אישיים - ב-7,100 משרות. כ-1,100 משרות נוספות אוישו באמצעות חברות כוח אדם. ההוצאות על שכר, על פי הדוחות הכספיים, הסתכמו ב-1998 ב-1.6 מיליארד ש"ח והיו כ-40% מהוצאות הפעלה והכלליות של בזק.

לבזק שתי מערכות ממוחשבות עיקריות לניהול הנתונים על העובדים: מערכת לניהול כוח אדם (להלן - מערכת כוח האדם), שפותחה בעבור משרד התקשורת לפני יותר מעשרים שנה, ומערכת לעיבוד נתוני השכר (להלן - מערכת השכר), שפותחה ומנוהלת על ידי חברה בענף המחשוב (להלן - חברה א'). מערכת כוח האדם היא מיושנת ונדרשים משאבים רבים לתחזוקתה ולשיפוורה. בשנת 1997 בדק משרד מבקר המדינה, לסירוגין, את פעולות בזק לפיתוח שתי מערכות חדשות: האחת לניהול נוכחות העובדים והאחרת לניהול כוח האדם. הבדיקה נעשתה בחטיבה לטכנולוגיות מידע (להלן - חט"ל) ובחטיבת משאבי ניהול (להלן - חמ"ן).

המערכת לניהול נוכחות העובדים

לצורך תביעת תשלומים בעבור שעות נוספות ואש"ל על העובדים בבזק להגיש דוח ידני. בסוף כל חודש נבדקים בכל יחידה רישומי הנוכחות לצורך קביעת ההיעדרויות ואימות תביעות לשעות נוספות ואש"ל. מערכת רישום הנוכחות, שעדיין קיימת ברוב יחידות בזק, היא ידנית ומסורבלת. נתוני נוכחות העובדים מדווחים לכמה מערכות על גבי טופסי דיווח שונים.

כדי למחשב את ניהול נוכחות העובדים, החלה בזק ב-1992 בהפעלת מערכת ניסיונית בכמה יחידות לאיסוף נתוני נוכחות באמצעות שעונים ממוחשבים, עיבודם במחשב אישי והעברת המידע למערכת כוח האדם ולמערכת השכר. בעקבות הצלחת הניסוי, החליטה בזק לרכוש מערכות כאלה לכל יחידותיה. ב-1993 העריכה חמ"ן כי על ידי הפעלת מערכת נוכחות ממוחשבת ניתן לצמצם את ההוצאות החודשיות ולהביא לחיסכון ניכר בניהול נוכחות העובדים, שעשוי להגיע לכ-2.4 מיליון ש"ח.

ביולי 1994 פרסמה בזק שני מכרזים פומביים: מכרז לרכישת מערכת לאיסוף נתונים, הכוללת שעונים וציוד נלווה, ומכרז לרכישת מערכת לניתוח נתונים באמצעות תוכנה יישומית לעיבוד נתונים. למכרז למערכת איסוף הנתונים התקבלו ארבע הצעות משלוש חברות, ולמכרז למערכת ניתוח הנתונים התקבלו שבע הצעות.

בעקבות המכרז למערכת לאיסוף נתונים בחרה בזק באפריל 1995 בהצעתה של חברה ב' לאספקת 250 שעוני נוכחות ממוחשבים והציוד הנלווה אליהם, בכ-1.5 מיליון ש"ח. הסכם עם חברה ב' נחתם ביולי אותה שנה, והיא התחייבה לסיים את ההתקנה של הציוד עד פברואר 1997. באפריל 1995 בחרה בזק בהצעתה של חברה ג' למערכת לניתוח נתונים, במחיר של כ-515,000 ש"ח, ולשירות תחזוקה שנתי, בתום שנת האחריות, תמורת תשלום שנתי של

41,000 ש"ח. הסכם התקשרות עם חברה ג' נחתם רק בדצמבר 1995. היא התחייבה להשלים את פיתוח המערכת עד מאי 1997.

ההפעלה הניסיונית של המערכת המשולבת (שעונים ותוכנה) לניהול נוכחות העובדים תוכננה למחצית הראשונה של 1996. היא נעשתה בבניין ההנהלה הראשית בירושלים והוכתרה בהצלחה. המערכת המשולבת היתה מוכנה בסוף 1997, אך בשל התנגדות העובדים היא לא הופעלה בכל בזק. בעקבות הדחיות הרבות בהתקנת המערכת החדשה לניהול נוכחות העובדים, הוארך בשנתיים תוקף החוזה שבמסגרתו רכשה בזק שעונים אלקטרו-מכניים. בזק הודיעה למשרד מבקר המדינה ביולי 1998, כי ועדת הרכישות שלה אישרה את הארכת תוקף ההתקשרות עם חברה ג' עד סוף 1999.

משרד מבקר המדינה הסב את תשומת לבו של בזק לייעול הצפוי מהפעלת המערכת לניהול נוכחות עובדים ולחיסכון בעבודה שניתן להשיג בעקבות זאת.

פיתוח מערכת ממוחשבת לניהול כוח האדם

שנים רבות ניסתה בזק להחליף את מערכת כוח האדם, שהועברה אליה ממשרד התקשורת, אולם בסוף 1998 עדיין לא היתה לה מערכת המתאימה לצרכיה. רצונה של בזק להחליף את המערכת נבע בעיקר מהגורמים האלה: חלק מהנתונים על העובדים, כגון תנאי שכר והשכלה, מצויים הן במערכת כוח האדם והן במערכת השכר, אך הקלדתם וקליטתם נעשות בכל מערכת לחוד; במערכת כוח האדם אין מידע מרוכז אודות העובדים, בקורות הקלט אינן מספקות, ואי אפשר לשמור בה שינויים, תיקונים ונתונים היסטוריים. רוב התהליכים במערכת אינם מקוונים, והיא אינה משולבת בתהליכי העבודה ואינה תומכת בקבלת החלטות.

בין מערכת כוח האדם למערכת השכר אין קשר, ויש שהדבר מביא לאי-התאמה בין נתונים לגבי מעמד העובד, תנאי שכרו, עדכון דרגה והפסקת עבודה. בבדיקות שעשה משרד מבקר המדינה במאוס ובאפריל 1997 הושאו נתוני מערכת השכר ונתוני מערכת כוח האדם והועלו אי-ההתאמות האלה:

1. עובדים שבפברואר 1997 היו רשומים במערכת כוח האדם כ"פעילים", לא היו רשומים באותו מועד במערכת השכר. לגבי אחד העובדים היה רשום במערכת כוח האדם שהוא בחופשה ללא תשלום מאז יולי 1989; שלושה עובדים אחרים היו רשומים בה כעובדים בחופשה ללא תשלום משנת 1982 עקב גיוס לשירות סדיר; לגבי עובדת אחת היה רשום שהיא אינה מועסקת בבזק מ-1995. בעקבות הביקורת תוקנו הנתונים.

2. לגבי 340 עובדים נמצאו אי-התאמות בנתונים על "רמת ניידות רכב"⁸⁶ בין מערכת כוח האדם לבין מערכת השכר.

3. יחידת הביטחון של החברה מעדכנת את הרשאות העובדים לשימוש במערכות המידע השונות, כגון מערכות כחן ומערכת חשבוניות הטלפון. לשם כך היא נעזרת בנתוני מערכת

⁸⁶ על פי רמת הניידות נקבעת השתתפות המעביד בהחזר הוצאות הרכב של העובד.

כוח האדם על מעמדו של העובד ("עזב", "חופשה ללא תשלום", "נפטרי"). כאשר עובד פורש, ויחידת הביטחון מקבלת דיווח על כך באמצעות מערכת כוח האדם, היא מודיעה לחט"ל לבטל את הרשאתו לשימוש במערכות המידע. הביקורת העלתה כי 64 עובדים קבועים היו רשומים במערכת כוח האדם כ"פעילים" אף שלא קיבלו שכר מסיבות שונות (כגון, פרישה או פטירה). אי-התאמות מסוג זה במערכת כוח האדם, עלולות לפתוח פתח לשימוש לרעה בהרשאה או סיסמא של עובד שפרש מבזק בידי עובד אחר.

בבדיקה נוספת שנערכה עם יחידת הביטחון של בזק נמצא, כי נעשו פעילויות בשמו של אחד העובדים כאשר נעדר מהעבודה עקב מחלה. מעקב שעשה משרד מבקר המדינה ביוני 1997 העלה, כי אי אפשר לשחזר את הפעילויות שנעשו כיוון שבזק שומרת רק חודשים מספר את הנתונים על פעילויות העובדים, בשל חוסר מקום אחסון במחשב.

משרד מבקר המדינה העיר לבזק, כי עליה לעגן בנוהל את הבקרה על הגישה למערכות ממוחשבות, למנות אחראי לניהול קובץ העובדים המורשים להשתמש בהן, להקפיד כי הגישה למערכות הממוחשבות תהיה רק למורשים לכך ולהקפיד על עדכון הקובץ.

1. **פיתוח עצמי:** ב-1990 החליטה בזק לפתח בחט"ל תוכנה לניהול כוח אדם. הגדרת הדרישות מהמערכת החדשה ארכה זמן רב בגלל אי-הסכמה בין היחידות השונות בחמ"ן לגבי הדרישות, וכן בגלל תדירות נמוכה של הדיונים. חט"ל החלה בפיתוח המערכת בלי להמתין להערוותיה ולאישורה של החטיבה העתידה להשתמש בה (חמ"ן). בסופו של דבר המליץ האחראי למערכת בחט"ל, בינואר 1991, להפסיק את הפיתוח העצמי ולרכוש מגוף חיצוני מערכת חדשה לניהול כוח אדם. חט"ל הכינה, לאחר דיונים שקיימה עם נציגי התחומים בחמ"ן, תיק אפיון כללי למערכת חדשה. בדצמבר 1991 נערך דיון בנושא זה, בראשות מנכ"ל בזק דאז, עם סמנכ"ל חט"ל וחמ"ן והוחלט על הקמת מערכת כוח אדם חדשה. המנכ"ל הורה להקים צוות היגוי בראשות חט"ל ובהשתתפות חמ"ן, שהיא לקוחה מרכזית של המערכת; ונקבע כי על חמ"ן לקבוע את סדרי העדיפויות.

2. **התקשרות ראשונה:** (א) בעקבות המלצת חט"ל, ולאחר דיונים עם חמ"ן, פרסמה בזק באפריל 1992 בקשה לקבלת הצעות להקמת מערכת ממוחשבת לניהול כוח אדם, שהיתה אמורה להחליף את מערכת כוח האדם הישנה. בפנייה לקבלת הצעות התבקשו המציעים לפתח מערכת בנושאים של משאבי אנוש, נוכחות עובדים וממשק למערכת השכר. למציעים גם ניתנה האפשרות להציע תוכנה שתותאם לצורכי בזק. המערכת החדשה היתה אמורה להקיף את כל הפונקציות הקשורות בניהול כוח אדם, ולשלב מידע ממקורות שונים. ביוני 1992 קיבלה בזק שמונה הצעות. ההצעה הזולה ביותר היתה של חברה ד' - 1.15 מיליון ש"ח והיקרה ביותר של חברה א' - 11.70 מיליון ש"ח (הכול במחירי פברואר 1997).

בדיקת ההצעות בחט"ל ארכה זמן רב, ורק במאוס 1993, כתשעה חודשים לאחר קבלתן, הסתיימה הכנת רשימת הקריטריונים לקביעת ציון טכני (שקלול קריטריונים שונים, כגון ניסיון בפיתוח מערכות דומות, ידידותיות המערכת, והמוניטין של הספק).

(ב) צוות משותף לחט"ל וחמ"ן (להלן - הצוות) נתן למחיר שנדרש ולציון הטכני משקל שווה, ובעקבות זאת דורגה חבילת התוכנה של חברה ה' במקום הראשון. אחד השיקולים שהכריעו לטובת חברה ה' היה התחייבותה להשלים את העבודה בתוך שנה וחצי. יתר המציעות התחייבו להשלים את העבודה בתוך פרק זמן ארוך יותר - עד 26 חודשים.

הצוות קבע באפריל 1993 כי חבילת התוכנה שפיתחה חברה ה' מתאימה לבזק והמליץ על התקשרות ניסיונית עמה, שבסיומה יוחלט אם לבחור בה או בחברה שדורגה אחריה. החברה בעלת ההצעה הזולה ביותר (חברה ד') דורגה בהשפעת הציון הטכני במקום החמישי. לוח הזמנים שהציעה חברה ד' היה 25 חודשים.

כיוון שחלפה שנה מפרסום הבקשה לקבלת הצעות, פנתה בזק שנית לכל המציעים וביקשה מהם לשפר את הצעותיהם. בעקבות זאת הוזילה חברה ד' את הצעתה ב-25%. על פי המלצה של חברת ייעוץ, החליטה יחידת הרכש לשנות את שקלול המחירים והציון הטכני וקבעה שהיחס ביניהם יהיה 70%/30%, בהתאמה. כתוצאה מכך דורגה הצעת חברה ד' במקום הראשון. חט"ל וחמ"ן גרסו כי אף שהצעת חברה ה' היתה יקרה יותר, ההתקשרות עמה כדאית, כיוון שצברה ניסיון במערכות מסוג זה. לעומת זאת המליצה יחידת הרכש להתקשר עם המציע הזול ביותר; ועדת הרכישות המרכזית והמנכ"ל אישרו המלצה זו. חט"ל ערערה על ההחלטה, אך ערעורה נדחה וההחלטה אושרה בידי ועדת הרכישות בנובמבר 1993.

במארס 1994 מונה צוות היגוי חדש לפיתוח המערכת, וסוכם כי חט"ל תהיה אחראית לפרויקט. צוות משנה בראשות סמנכ"ל חמ"ן דאז היה אמור לעקוב אחר ביצוע העבודה. באפריל 1994 נחתם חוזה עם חברה ד', ונקבע בו כי מחיר פיתוח המערכת יהיה כ-980,000 ש"ח. לוח הזמנים לפיתוח התוכנה היה 17 חודשים ממועד חתימת החוזה והוא נקבע בהתבסס על ההנחה שיושקעו בפרויקט כ-2,000 ימי עבודה.

במאי 1994 טענה חברה ד' כי נדחו פגישות רבות שנקבעו לה עם עובדי בזק העוסקים בפרויקט; כי שיתוף הפעולה בינה לבין בזק אינו משביע רצון; וכי קצב דיוני התיאום אטי. בפועל הוחל בביצוע הפרויקט ביוני 1994, כשנתיים לאחר שבזק קיבלה את ההצעות הראשוניות.

לאחר בחינת האפיון הכללי של המערכת, שהוגש בידי חברה ד' באוקטובר 1994, התרשמה חט"ל כי הצוות שעסק בפיתוח המערכת מטעם חברה ד', אינו מתאים למשימה: האפיון שהוצע שיקף את המצב הקיים; לא נכללו בו הצעות לשיפור תהליכים; ולא פורטו בו כמה מהנושאים החשובים, כגון הוראות הסכמי עבודה.

בפנייה לקבלת הצעות התבקשו, כאמור, המציעים לפתח מערכת בנושאים של כוח אדם, נוכחות עובדים וממשק לשכר. בפועל התרחבו דרישות חמ"ן גם לפיתוח נושאי מינהל מובהקים, כגון הסדרי חניה וניהול מלאי ביגוד והנעלה. באוקטובר 1994, לאחר הכנת האפיון הכללי של המערכת, העריכה חברה ד' כי עקב השינוי בדרישות חמ"ן והרחבתן יהיה צורך בהשקעה נוספת של כ-3,000 ימי עבודה, בעלות של כ-750,000 דולר; אם המערכת תפותח במסגרת בסיס הנתונים החדש של בזק, ההשקעה הנוספת תפחת לכ-2,200 ימי עבודה, בעלות של כ-600,000 דולר. חברה ד' העריכה כי עקב תוספת העבודה תושלם המערכת בסוף יוני 1997, במקום בסוף שנת 1995.

(ג) במארס 1995 המליצה חט"ל להפסיק את ההתקשרות עם חברה ד', בגלל התוספת הכספית הגבוהה שדרשה, לוח הזמנים הארוך ואי-שביעות רצון מפיתוח המערכת. סיבה נוספת היתה קיומן של טכנולוגיות חדישות שיאפשרו בניית מערכת מתקדמת יותר. חט"ל העריכה, כי במכרז חדש, שיתבסס על האפיון שהכינה חברה ד', ושיפורים שנכללו בו, יהיה אפשר להקים מערכת חדישה ואולי אף זולה יותר. ועדת הרכישות המרכזית והמנכ"ל אישרו את ההמלצה. המנכ"ל ביקש להפיק לקחים מהפסקת ההתקשרות עם חברה ד', כדי להימנע מטעויות בהתקשרויות עתידיות.

במאסר 1995 הודיעה בזק לחברה ד' על ביטול ההתקשרות עמה. עד אז שילמה לה בזק כ-390,000 ש"ח. בזק גם נשאה בעלויות עקיפות, כגון עלות ימי העבודה שהשקיעו עובדי בזק.

3. **התקשרות שנייה:** (א) ביוני 1995 פנתה בזק מחדש לחברות ולבתי תוכנה בבקשה לקבל הצעות להקמת מערכת ממוחשבת לניהול כוח אדם על ידי פיתוח מערכת ממוחשבת או התאמה של חבילת תוכנה לדרישות בזק. בזק ביקשה שהמערכת החדשה לניהול כוח אדם (להלן - מערכת "משאב"), שתחליף את מערכת כוח האדם הקיימת, תהיה מערכת המבוססת על "ארכיטקטורת שרת/לקוח"⁸⁷. במועד הבקשה לקבלת הצעות לפיתוח מערכת "משאב" היה ניסיון מועט בארץ ובעולם בפיתוח מערכות גדולות לניהול כוח אדם הפועלות בארכיטקטורת שרת/לקוח. באותו זמן אף לא היה לבזק מידע אם מערכות ממוחשבות מהסוג האמור, פועלות בהצלחה במקומות אחרים.

(ב) כבר בשלב פירוט הדרישות הורחבה מערכת "משאב", ממערכת לניהול כוח אדם למערכת לניהול חמ"ן. לפני קביעת רכיבי המערכת לא עשו חט"ל וחמ"ן סקר לבדיקת הכדאיות של מחשוב הפעילויות השונות ולקביעת סדר עדיפויות, ולא הוגדרו כל הדרישות הקשורות ישירות לניהול כוח אדם. המציעים התבקשו למחשב גם פעילויות שאינן קשורות לניהול כוח אדם, ולפתח תת-מערכות בנושאים משניים, כגון מחשוב תחזוקת מכונות הצילום וניהול הקשרים עם חברות הניקיון המועסקות בבזק.

(ג) בעקבות פניית בזק ביוני 1995 התקבלו שבע הצעות. בזק הקימה צוות לבחירת הספק ובו נציגי חט"ל ונציגי חמ"ן. הצוות הכין טבלאות הערכה שבהן נבחנו היבטים שונים של ההצעות ונקבע ציון טכני לכל הצעה. במסגרת הפקת הלקחים מאי-ההצלחה של ההתקשרות הראשונה, הוגדל שוב ל-50% משקלו של הציון הטכני. חט"ל המליצה להתקשר עם חברה א', שהצעתה היתה הזולה ביותר. הצעה אחרת קיבלה ציון טכני גבוה יותר, אך היתה יקרה מאוד.

כיוון שהצעת חברה א' היתה זולה במידה ניכרת מהצעות אחרות שניתן להן ציון טכני גבוה, נפגשו שני סמנכ"לי בזק עם סמנכ"ל חברה א' ועם סמנכ"ל חברת האם שלה, כדי לוודא שביכולתה לבצע את הפרויקט. בזק קיבלה התחייבות, חתומה בידי שני סמנכ"לים האמורים שחברה א' תבצע את הפרויקט תוך שמירה על האיכות, העלות ולוח הזמנים שיוסכם עליהם. בספטמבר 1995 בחרה ועדת הרכישות המרכזית של בזק בחברה א' לפיתוח מערכת "משאב" (ממסמכי בזק עולה כי חט"ל ידעה שהמחיר הנמוך יחסית שהציעה חברה א' נבע מהסכמת חברה זו להשתתף בהוצאות הפיתוח של המערכת בסכום של כמיליון דולר).

מבדיקת משרד מבקר המדינה עולה, כי מספר שעות העבודה שבהצעת חברה א' היה כדי שליש מהמספר שנקבו המציעים האחרים. משרד מבקר המדינה העיר לבזק כי פער גדול זה, אף אם מביאים בחשבון את נכונותה של חברה א' להשתתף בהוצאות הפיתוח, היה צריך לעורר אצל בזק חשש, שחברה א' לא היתה ערה להיקף העבודה שהיא התחייבה לבצע.

87 מערכת המורכבת מכמה רכיבים (מחשב שרת, מסד נתונים, מחשבים אישיים, רשת תקשורת ותוכנה מתאימה). המערכת מאפשרת חלוקת עומס העבודה בין השרת לבין העמדות, הקטנת נפח תעבורת הנתונים ברשת ואפשרות קלה יותר להפקת דוחות.

החוזה בין חברה א' לבין בזק נחתם בסוף אוקטובר 1995. נקבעו בו המועדים על פי התנאים שפורטו במפרט, והנושאים הנכללים בכל שלב של ביצוע העבודה. הוסכם כי המערכת כולה תושלם ביוני 1997, במחיר של 4.75 מיליון ש"ח, כולל שנת אחריות.

(ד) (1) בדצמבר 1995 טענה חברה א' שבזק לא השלימה במועד את איסוף המידע שהתחייבה להמציא לה בדבר דרישות המשתמשים, ועקב כך היא נאלצה להשלים את המטלות שהיה עליה לבצע, על פי נתונים משוערים. לטענה זו של חברה א' יש אישור במסמכיה ובמסמכי בזק. יש לציין, שגם בהתקשרות הקודמת לפיתוח מערכת לניהול כוח אדם טענה החברה המבצעת שעובדי בזק לא הבהירו לה במועד את הדרישות (ראו לעיל). בפברואר 1996, באיחור של חודש, השלימה חברה א' את האפיון הכללי של המערכת, ובאפריל שילמה לה בזק את התשלום הראשון. מועד סיום האפיון המפורט תוכנן למאי 1996.

(2) במסגרת הפקת הלקחים מהפסקת ההתקשרות עם חברה ד', המליצה חט"ל עוד ביוני 1995, לקבוע בחוזה את זכותה של בזק לאשר את צוות הפרויקט של הספק. ואכן, על פי החוזה, רשאית חברה א' להחליף את מנהל הפרויקט ואת אנשי הצוות שנקבעו בחוזה במהלך ביצוע הפרויקט רק בהסכמה בכתב של חט"ל. בהתחלת הפרויקט, בנובמבר 1995 גילתה בזק שנעשו חילופין בצוות העובדים של ספק המשנה, ובמאוס 1996 העביר ספק המשנה שני עובדים בכירים, בעלי ניסיון עשיר, לפרויקט אחר. להערכתו של מנהל הפרויקט מטעם בזק, הדבר גרם לאבדן ידע חיוני והזיק לפרויקט. אף שבאפריל 1996 התריעה בזק, לפני המנכ"ל של חברה א' ולפני המנכ"ל של ספק המשנה כי נוצרה הפרה מהותית של החוזה, לא בוטלו החילופין. בהמשך הוחלפו גם ראשי הצוותים של חברה א', ובעקבות זאת שוב נגרם אבדן ידע, ונוצרו עיכובים בביצוע העבודה בשל הזמן שנדרש לראשי הצוותים החדשים להתארגנות וללימוד. באוקטובר 1996 החליפה בזק גם את מנהל הפרויקט מטעמה בחט"ל.

בתשובתה מיולי 1998 הודיעה בזק למשרד מבקר המדינה, כי עובדי חברה א' שעזבו את הפרויקט, לא דאגו להעברה מסודרת של החומר ובזק נאלצה להשקיע זמן רב בהכנתו מחדש. עוד צוין בתשובה כי עקב עזיבת אנשיו של ספק המשנה בתקופה הקריטית, אבד חומר שנמסר להם, וגם מה שהיה בנמצא, לא הובן כראוי, ומסיבה זו אבד זמן נוסף.

משרד מבקר המדינה העיר לבזק כי נוכח הסיכון הכרוך בהחלפת אנשי מפתח של ספקים המופקדים על פרויקט, יש להקפיד שבהתקשרויות בעתיד יוסכם על שמירת עותקים של כל החומר שהוכן במהלך הפרויקט, וכי על בזק לעמוד על קיום הסעיפים בחוזים המחייבים את הספק לקבל ממנה אישור מראש לאיזו תפקידי מפתח, ולקיים חפיפה בין עובדים העומדים לעזוב את תפקידם לבין מחליפיהם על חשבוננו.

(3) בניית אב-טיפוס של המערכת הסתיימה במועד המוסכם, יולי 1996. לפי מסמכי בזק, נוצרו לאחר מכן קשיים וחלו פיגורים בעבודה: הצוותים של בזק לא עמדו בלוחות הזמנים; חברים בצוותים אלה הגיעו לישיבות כשאננם מוכנים לדיון; ונדחו מועדי השלמתן של משימות שהוטלו על עובדי חמ"ן.

(4) מנהלת הפרויקט החדשה מטעם חט"ל, שנכנסה לתפקידה בנובמבר 1996, העריכה כי יש פיגור הולך וגדל בלוח הזמנים של הפרויקט, שכן היקף הפרויקט גדול מכדי שיהיה אפשר לבצעו בתוך פרק הזמן שסוכם עם חברה א' וכי עלות הפרויקט גבוהה מאוד יחסית להערכה

הראשונית. היא המליצה להתחיל בפיתוח מערכת מצומצמת, על בסיס האפיון הקיים, ולשנות את החוזה עם חברה א', כך שיאפשר פיתוח בשלבים, הכנסת שינויים הנדרשים בידי המשתמשים ותגבור הצוות של החברה.

מנהלת הפרויקט הציעה לפתח תחילה את הרכיבים החשובים של מערכת "משאב". לבקשת בזק, הגישה חברה א' בנובמבר 1996 המלצה לדחות את ביצועם של כמה מהנושאים ולהקטין את תכולת המערכת בלי לפגוע ביעדי הפרויקט. בזק הטילה ספק ביכולתה של חברה א' לסיים את המערכת במועד שנקבע בחוזה והעריכה כי רק המערכת המצומצמת (מערכת בסיסית לניהול כוח אדם) צפויה להיות מוכנה ברבעון השלישי של 1998.

בהגדרת הדרישות של המשתמשים לא נעשתה הבחנה בין עיקרי לטפל והדבר גרם לפיגורים נוספים בלוח הזמנים. חברה א' העלתה דרישות כספיות גבוהות שהגדילו במידה רבה את עלות הפרויקט. בפברואר 1997 היא העריכה, כי פיתוח מערכת בסיסית לניהול כוח אדם והוספת רכיבים למערכת זו עד להחלפה מלאה של הרכיבים הפועלים במערכת הקיימת יסתיימו רק ברבעון האחרון של שנת 1998. חברה א' דרשה בעד המערכת בתכולה המקורית 32-34 מיליון ש"ח.

חט"ל העריכה בפברואר 1997 כי נדרשות 130 שנות אדם לביצוע הפרויקט במתכונתו המלאה לעומת 36 שנות אדם שנאמדו בתחילה, וכי התוספת הכספית שתידרש, תסתכם ב-20 מיליון ש"ח.

(5) רק בפברואר 1997 נוכחה חט"ל לדעת, כי תכולת המערכת היתה מלכתחילה גדולה מדי, וכי נדרשו למעשה שתי מערכות מקבילות - מערכת לניהול כוח אדם ומערכת לניהול תהליכים בחמ"ן. חט"ל המליצה להוציא מהמערכת רכיבים המאפשרים ניהול תהליכים בחמ"ן, תהליכים אשר אינם קשורים ישירות לניהול כוח אדם. משרד מבקר המדינה העיר לבזק שהיה על חט"ל להתריע לפני חמ"ן על ההתרחבות המוגזמת של הפרויקט. לאחר הפקת הלקחים מהכישלונות הקודמים בפיתוח המערכת והתרחבותה, היה על האחראים, הן בחט"ל והן בחמ"ן, למנוע את התרחבות המערכת, והיה מקום להציע מלכתחילה לפצל את הפרויקט לשני פרויקטים, אחד לניהול כוח אדם ואחד לניהול פעילויות מינהליות בחמ"ן.

עמדת חט"ל היתה שיש להמשיך ולפתח את המערכת באמצעות חברה א', אך בתכולה מצומצמת, שתאפשר לבצע רק את הפעולות שנעשו במערכת כוח האדם הישנה, ולוותר על מחשוב חמ"ן ויחידות המינהל בבזק. חט"ל סברה, שמערכת כוח האדם הישנה אינה ניתנת לתחזוקה, ויש סבירות גבוהה שהיא תקרוס. היא העריכה שכל שנת דחייה תגרום לבזק נזק כספי של מיליון ש"ח לפחות ושאי הפעלת מערכת חדשה עד שנת 2000 תחייב הסבת המערכת הקיימת בעלות של כחצי מיליון ש"ח.

בדיון אצל המנכ"ל באפריל 1997 ציין היועץ המשפטי של בזק כי אף שבחוזה שלה עם חברה א' נקבעה תרופה למקרה של הפרה, ההליך בבית המשפט יהיה ארוך ולא יביא תועלת לבזק, וכי אכיפת קיום החוזה על חברה א' נראית לא מציאותית. לפיכך הוא המליץ לבטל את החוזה ולצאת במכרז חדש. בסיכום הדיון הוחלט להפסיק את ההתקשרות עם חברה א', לחלט את הערבות הבנקאית שהפקידה ולבחון אפשרויות חדשות לשלב את המערכת לניהול משאבי אנוש במסגרת מערכת ניהול משאבים כוללת.

בתשובתה מיולי 1998 הודיעה בזק למשרד מבקר המדינה כי אושר הסדר פשרה בינה לבין חברה א' ולפיו תעביר חברה א' לבעלות בזק את כל המסמכים ותוצרי השירות כנגד תשלום

של כ-220,000 ש"ח (כולל מע"מ) נוסף על תשלומים בסך של כ-560,000 ש"ח שבזק שילמה לה על פי החוזה ביניהן.



בזק מנסה זה שנים מספר לפתח מערכת ממוחשבת לניהול כוח אדם; תחילה ניסתה בזק לפתח בעצמה מערכת כזאת, ולאחר מכן התקשרה לשם כך עם גופים חיצוניים. ניסיונות אלה לא עלו יפה. בזק לא הפיקה לקחים מהקשיים שנתקלה בהם בניסיונות הראשונים, קשיים שנבעו בין השאר מהרחבת יתר של תכולת המערכת כדי לאפשר לבצע בה גם פעולות מינהליות ותפעוליות של חטיבת משאבי ניהול. בזק וספקיה התקשו לאמוד את ההשקעה הדרושה, לפיתוח המערכת נוכח העדר הגדרה ברורה של תכולתה. בתשובתה מיולי 1998 הודיעה בזק למשרד מבקר המדינה כי בעקבות הביקורת היא תבצע תיחום מדויק של הפרויקט, ותצמצם את הדרישות מהמערכת. כמו כן היא תשאף לפצל את הפרויקט ולבצע כל חלק במחיר קבוע. עוד הודיעה בזק כי לאור המסקנות שנלמדו מנסיון העבר היא תבחר ותיישם מערכת לניהול כוח אדם במסגרת תוכנה כוללת לניהול משאבי החברה.

משרד מבקר המדינה הפנה את תשומת לבו של בזק לעלויות הישירות הגבוהות של הכישלונות בפיתוח המערכת לניהול כוח אדם, ולהוצאות הרבות הכרוכות בהמשך תפעולה של המערכת הישנה. על בזק להפיק לקחים מהכשלונות האמורים בכל הקשור להתארגנות הפנימית בה ולשיתוף הפעולה שלה עם ספקים בתחום המחשוב.

ניהול משק הרכב

חברת בזק מפעילה למשימותיה צי גדול של רכב מכמה סוגים: כלי רכב דו-שימושיים וכלי רכב בינוניים (טרנזיטים), העומדים לרשותם של עובדי התפעול ונשאים אצלם גם לאחר שעות העבודה; כלי רכב כבדים ייעודיים (משאיות) שאסור לעובד לנסוע בהם נסיעות פרטיות; ומכוניות נוסעים המיועדות לרשותם הבלעדית של עובדים בכירים. בסוף דצמבר 1998 היו בבעלות בזק 2,895 כלי רכב.

ב-1998 בדק משרד מבקר המדינה כמה עניינים בניהול משק הרכב בבזק. נבדקו קביעת התקן לניידות רכב והפיקוח עליו, הליכי הרכישה של כלי רכב חדשים, תחזוקת כלי הרכב ותקינותם וטיפולם של בזק בגניבות רכב.

המבנה הארגוני

עד תחילת 1998 היתה האחריות הכוללת לניהול צי הרכב נתונה בידי האגף לכלכלה ולוגיסטיקה, באמצעות כמה יחידות משנה:

1. היחידה לתכנון תחבורה, שהיתה אחראית לקביעת תקן לחברה ולהכנת תכנית להצטיידות בכלי רכב.

2. תחום רכב ומוסכים (להלן - תחום רכב), שטיפל ברכישת כלי הרכב והקצאתם ליחידות החברה.

3. יחידות שירותי תחבורה ומוסכים במחוזות (ישת"מ), שמסרו את כלי הרכב לידי הנוהגים בהם והיו אחראיות לתחזוקתם במוסכי החברה ובמוסכי חוץ. יחידות אלה עסקו גם בנושא הבטיחות בדרכים באמצעות קציני בטיחות מחוזיים בתעבורה.

בעקבות הארגון מחדש בבזק שהחל ב-1998, שונה המבנה הארגוני של ניהול צי הרכב ונסגרו מוסכי החברה. קצין הבטיחות הארצי בתעבורה החל לפעול במסגרת אגף הלוגיסטיקה שבחטיבת משאבי ניהול. במחלקה הלוגיסטית בכל מחוז פועלת יחידת רכב שבה קציני בטיחות מחוזיים, ולפי התכניות לשינוי המבנה הארגוני היא תאויש בבחוני רכב מקצועיים, שיעשו ביקורת על טיפול מוסכי החוץ ברכב החברה.

תקן לניידות רכב

1. התקן לניידות רכב בבזק מבוסס בעיקר על קריטריונים שנקבעו באפריל 1987, לאחר שבוטל תפקיד "הנהג המקצועי", ועבודת הטכנאים אינה עוד במסגרת צוותים וכל טכנאי עובד לבדו ונוהג ברכב בעצמו. התקן עודכן במשך השנים, אך ל-1998 לא הוכן תקן ניידות רכב חדש, וזאת בשל אי-הוודאות לגבי מבנה החברה בעתיד, הנובעת מהארגון מחדש ומהקיצוץ בכוח אדם.

בינואר 1997 היו בבזק 3,152 כלי רכב, 32 כלי רכב יותר מן הקבוע בתקן. מספר כלי הרכב במחוזות וביחידות ארציות חרג ב-134 מזה שבתקן, מהם 102 כלי רכב על חשבון דלדול המאגר הארצי (רזרבה). לקראת סוף אותה שנה אף גדל מספר כלי הרכב והגיע ל-3,190.

החברה הסבירה את החריגה בכך שבפועל רק 40% מהתכנית לפרישה מוקדמת של עובדים ב-1997 יצאה עד אז אל הפועל, ולכן לא ניתן היה לצמצם את מספר כלי הרכב בחברה ולהתאימו לתקן.

2. משרד מבקר המדינה בדק את תיקיהם של 61 עובדים שהחזיקו ברכב צמוד לנהיגה עצמית ושקודמו לתפקידים אשר לפי התקן אינם זכאים לרכב כזה. עובדים אלה נדרשו להחזיר את רכבם או לחלופין לוותר על המשרה הבכירה יותר. הביקורת העלתה ש-40 מהם המשיכו להחזיק ברכב.

רכישת כלי רכב

חברת בזק רוכשת למשימותיה כלי רכב מסוגים שונים. בשנים 1996 עד 1998 רכשה בזק כלי רכב בעלות של כ-63 מיליון ש"ח, כ-45 מיליון ש"ח וכ-27 מיליון ש"ח (בהתאמה) במחירים שוטפים. לצורך רכישת כלי רכב מוציא תחום הרכב דרישה המבוססת על תכנית הצטיידות שנתית, ובוחר את ספקי הרכב במכרז פומבי. הדרישה בצירוף ההצעות שהתקבלו מובאת לאישורה של ועדת הרכישות המרכזית (להלן - הוועדה). לוועדה מוגשת גם חוות דעת בעניין התאמת ההצעות לדרישות המפרט הטכני ומדרג טכני-תפעולי שהכין תחום רכב, לפי קריטריונים משוקללים של בטיחות, ביצועים, הנדסת אנוש ותחזוקה, וכן לפי מידת שביעות הרצון שהביעו כמה מן הנהגים שקיבלו את הרכב לנסיעות ניסיון.

משרד מבקר המדינה בדק את חוות הדעת הטכנית והשקלול הסופי של ההצעות שהוגשו לוועדה בעקבות המכרז שפורסם ב-1997 לרכישת מכוניות מסחריות. הביקורת העלתה כי תחום רכב קבע את המשקל לכל קריטריון ותת-קריטריון בלי ייעוץ הנדסי. יתר על כן, טבלת ההשוואה לא כללה נתונים מדידים שמספק היצרן (כגון תאוצה, צריכת דלק, קוטר סיבוב, משקל, מידות אורך ורוחב).

לדעת משרד מבקר המדינה, על בזק להסתייע בייעוץ של מהנדס רכב לבניית מודל טכני, שעל פיו ייבחנו בעתיד כלי רכב חדשים המועמדים לרכישה והמותאמים לדרישות המיוחדות של בזק. במודל זה יש לקבוע קריטריונים להשוואה על פי פרמטרים כמותיים בני מדידה וכן את המשקל היחסי של הפרמטרים במודל. בעזרת מודל זה יהיה אפשר לאמוד את התכונות הטכניות של כלי רכב שמציעים המתחרים במכרז ולדרג ביניהם לפי מדדים אובייקטיביים ולא לפי הערכה סובייקטיבית, כפי שנעשה הדבר כיום. אשר לכלי רכב שאינם ייחודיים, משרד מבקר המדינה המליץ לבזק להיעזר במכרזי מינהל הרכב הממשלתי שבמשרד האוצר. בתשובתה מדצמבר 1998 הודיעה בזק כי המלצת משרד מבקר המדינה מקובלת עליה, אך עד למועד סיום הביקורת לא איתרה בזק מהנדס רכב מתאים. באפריל 1999 הודיעה בזק למשרד מבקר המדינה כי בשנת 1999 היא רכשה כלי רכב מספקים שהיו לה הסכמים קודמים אתם, ולכן לא היה צורך להיעזר במינהל הרכב.

מחשוב מערך הרכב

תכנון צי הרכב, ניהולו והבקרה עליו, לרבות ניהול תקן ניידות הרכב ותכנית ההצטיידות, נעשים מאמצע 1998 במערכת ממוחשבת חדשה (להלן - מערכת צופר), ואולם מערכת תחזוקת הרכב ממשיכה להתנהל במערכת הישנה (להלן - מערכת 42). מערכת 42 לא איפשרה ביצוע ממוחשב של כל תהליכי העבודה. היא לא היתה מסוגלת להנפיק טפסים רבים

הנחוצים במהלך העבודה, ולכן פעולות רבות נעשו באופן ידני. כמו כן לא היה אפשר לשמור בה את כל הנתונים על נהגים וכלי רכב, והיא לא סיפקה דוחות ניהוליים, שהם כלי יעיל לתכנון ובקרה.

המשך השימוש במערכת 42 לניהול תחזוקת הרכב מקשה לנהל ביעילות את מערך התחזוקה: אמנם לפי תכנית הארגון מחדש נסגרו מוסכי החברה, אך גם לאחר מכן נדרשים דוחות ניהוליים לשם מעקב אחר הטיפול בכלי רכב של החברה במוסכי חוץ; למשל, איתור אוטומטי של תיקונים חוזרים בפרק זמן קצר וכן קבלת תזכורת אוטומטית בדבר הצורך בהכנת הרכב לרישוי או לטיפול תקופתי.

מערכת צופר אמורה לחשב את התקן לניידות רכב ולהשוותו לשיא כוח האדם ולמצבת כוח האדם בפועל, יחד עם ממשק למערכת לניהול משאבי אנוש, שטרם פותחה.⁸⁸ הביקורת העלתה שבעת הרצת מערכת צופר נתברר כי בשל אי-פתיחת המערכת החדשה לניהול משאבי אנוש ובשל בעיה בנתונים במערכת כוח האדם הקיימת, אין מערכת צופר יכולה לאפשר ניהול תכנית לתקן ניידות הרכב בעבור כל יחידות החברה, ובקרה על ביצועה.

לדעת משרד מבקר המדינה, על בזק להחיש את מחשוב תחזוקת הרכב שלה ולפעול לתיקון בעיית הנתונים במערכת כוח האדם כדי לאפשר לה ניהול ובקרה נאותים של תקן ניידות הרכב.

תחזוקת כלי הרכב

1. בשנות הכספים 1996 ו-1997 הוציאה בזק על תחזוקת כלי הרכב שלה כ-11.6 מיליון ש"ח ו-12.3 מיליון ש"ח, בהתאמה, מהם כ-2.4 וכ-2.6 מיליון ש"ח, בהתאמה, לתיקון כלי רכב שניזוקו בתאונות דרכים.

מערכת 42 לתחזוקת הרכב מנהלת בין היתר רישום אירועים ברכב, לרבות שהייתו במוסך לטיפול כלשהו. הטיפול יכול להיעשות בלעדית במוסך של בזק או במשולב עם מוסך חוץ, או במוסך חוץ בלבד. אם הוחלט לתקן את הרכב במוסך חוץ, פותחת לו הישגת"מ כרטיס תיקון במערכת 42 (הזמנות עבודה), ועם החזרת כלי הרכב מהמוסך נסגר הכרטיס.

בדיקה שעשה יועץ ארגוני במאי 1998, לפי הזמנת בזק, העלתה כי עלות התחזוקה של כלי רכב במוסכי בזק (שפעלו ככל ישת"מ) גבוהה ב-72% לעומת מוסכי חוץ. בשל חוסר ציוד חדשני מתאים ובשל העדר הרשאה מהיבואן, מטופלים מאז 1997 כלי הרכב החדשים של בזק במוסכי חוץ. מאותה סיבה לא היו המוסכים של בזק רשאים לבדוק את רכב החברה במסגרת מבחני הרישוי השנתי. בסוף 1998 ובתחילת 1999 נסגרו מוסכי החברה וכלי הרכב שלה מופנים למוסכי חוץ.

2. יש"מ (יחידות שירותי מנויים; לאחר סיום הביקורת שונה שמן ל"מרחבים") הסמוכות למוסכי בזק, הפנו את כלי הרכב שלהן לתחזוקה שוטפת למוסך (שהיה רשאי גם להוציאם מוסכי חוץ), ובישג"מ נפתח לרכב כרטיס תיקון. יש"מ מרוחקות הפנו את כלי הרכב למוסכים חיצוניים קרובים אליהן.

88 בעניין פיתוח המערכת לניהול משאבי אנוש, ראו עמ' ...

נמצא, כי רכזי הרכב אינם קשורים למערכת 42. ביש"מ שמסרו את כלי הרכב ישירות למוסכים, נפתחו כרטיסי תיקון רק לאחר שמוסכי החוץ שלחו את החשבוניות לישת"מים. בשל העדכון המאוחר של המערכת אי אפשר להשתמש בה לצורך בקרה ומעקב אחר עבודות מוסכי החוץ ואחר משך השהייה של כלי הרכב במוסכים אלה. פתיחה מידית של כרטיס תיקון היתה אף מאפשרת לבדוק את כלי הרכב לפני ביצוע התיקונים ולדעת אם תיקון חוזר של רכב הוא עדיין באחריות המוסך שתיקן אותו.

הפניית כלי הרכב למוסכי החוץ נעשית בידי רכזי הרכב. בסוף יוני 1998 הועסקו בבזק 33 רכזי רכב; נמצא כי ל-29 מהם אין הכשרה במכונאות. משום כך אין ביכולתם לאבחן תקלות ברכב ולקבוע את הטיפול הנדרש, וסוג הטיפול ברכב נקבע בידי המוסכים. הרכזים האמורים גם אינם יכולים לבדוק את תקינות כלי הרכב בתום הטיפול.

הביקורת העלתה שהישת"מים לא עשו בדיקות תקופתיות ובדיקות פתע, ולו מדגמיות, במוסכי חוץ כדי לוודא שהם מבצעים את עבודתם כראוי, ובכלל זה אם החלפים המוכנסים ברכב הם מקוריים, ואם המחיר הנדרש בעד העבודה שנעשתה הוא סביר. בנסיבות אלה נראה שאין בקרה ראויה על התיקונים שמבצעים מוסכי חוץ.

הטיפול בתביעות

1. בשנים 1996-1998 היו כלי הרכב של בזק מעורבים בכ-3,500 תאונות דרכים. בזק מבטחת את כלי הרכב שברשותה בביטוח חובה וצד ג' בלבד. בבזק יש מערכת ממוחשבת שבה נרשמות כל תאונה שקרתה לרכב שלה, וכל גניבה (מערכת תאונות). הרישום של תאונה במערכת נעשה רק לאחר שנאסף כל המידע הנוגע לתאונה מהנהג, מחברת הביטוח ומהמוסך, או לאחר שנתקבלה החלטה למכור את הרכב בשל התאונה. למערכת אין ממשק למערכת צופר. משרד מבקר המדינה העלה שבשל הזמן הארוך העובר בין מועד התאונה או הגניבה לבין רישומן במערכת, לא ניתן להסתמך על נתוני המערכת.

בדוח התאונה הנהוג בבזק יש שני טפסים: טופס הודעה סטנדרטי על תאונה, המועבר לחברת הביטוח וטופס תאונה פנימי. בזק נהגה לעכב את משלוח טופס ההודעה הסטנדרטי לחברת הביטוח עד שהושלם מילוי של הטופס הפנימי. הביקורת העלתה שטופס התאונה הפנימי הנהוג בבזק הוא מסובך ודורש חתימות רבות, ולכן מילוי אורך זמן רב. עקב כך התארך משך הטיפול בתביעות נגד צד ג'.

משרד מבקר המדינה מצא ב-23 תיקי תאונות שנבחרו אקראית, שמשך הזמן ממועד התרחשות התאונה, או גניבת הרכב, ועד להבאת העניין לידיעת היחידה המטפלת בתביעות נגד צד ג' לצורך המשך הטיפול, הוא בדרך כלל שבועיים.

2. כאשר נדרש לתקן כלי רכב שניזוקו בתאונות שנגרמו באשמת אחר, נהגה בזק לבקש הצעות מחיר מכמה מוסכים לפחחות רכב. שיטה זו מאריכה את משך הזמן החולף מרגע התאונה ועד לתחילת תיקון הרכב והחזרתו לשימוש, ועיכוב התיקון עלול לגרום לבזק הוצאות נוספות. הליך איסוף ההצעות גם כרוך בעבודה מינהלית ומטיל עומס נוסף על עובדי בזק המטפלים בעניין, ובסופו של דבר מי שנהנה מהשיטה האמורה אינה בזק אלא חברת הביטוח של צד ג', אשר גרם לתאונה.

בזק הודיעה בתשובתה מדצמבר 1998 כי החליטה להנהיג ביטוח תחזוקה לכלי הרכב, ובמסגרת זו ייחתמו עם מרבית המוסכים חוזים לתיקוני כלי רכב שניזוקו בתאונה, כך שלא יהיה עוד צורך בהליך של קבלת הצעות. סוגי רכב שייפגעו באשמת צד ג' ולא יהיה להם ביטוח תחזוקה יתוקנו בלי הליכי קבלת הצעות. עד למועד סיום הביקורת חתמה בזק הסכמי ביטוח תחזוקה עם שלושה יבואני רכב.

3. על פי תחקירים של קציני הבטיחות בתעבורה המועסקים בבזק, 51% מתאונות הדרכים שכלי הרכב של החברה היו מעורבים בהן ב-1997 ו-47% מהתאונות ב-1998 אירעו באשמת צד ג'.

משרד מבקר המדינה עשה תחשיב של דמי הנזקים שגבתה בזק מצד ג' בשל תאונות שאירעו מראשית 1994 ועד סוף הרבעון השני של 1998. נמצא שבפרק הזמן האמור גבתה בזק סך של 1.67 מיליון ש"ח. הביקורת העלתה כי בזק לא תבעה את צד ג' על ירידת ערכם של כלי הרכב עקב התאונות. בזק הודיעה בתשובתה מדצמבר 1998 כי החל ב-1999 היא תדרוש מצד ג' פיצוי גם על ירידת ערך הרכב.

גניבות רכב

בשנים 1992-1997 נגנבו מבזק 192 כלי רכב; 90 (47%) מהם מישת"מ תל אביב, (55%) (29%) מישת"מ ירושלים והשאר מחיפה ומבאר שבע. בשנת 1996 נגנבו 25 כלי רכב ובשנת 1997 - 61 כלי רכב, גידול של 144% לעומת השנה שקדמה לה.

שווי כלי הרכב שנגנבו ב-1997 הגיע לכ-2.7 מיליון ש"ח. מנתונים שרוכזו במחוז חיפה והצפון עולה שנוסף על הנזק המתבטא בשוויים של כלי הרכב, נגרם נזק בסך 208,000 ש"ח מגניבת הציוד שהיה בהם. בבזק אין מידע על ערך הציוד שהיה בכלי הרכב שנגנבו בשאר המחוזות.

בינואר 1996 החלה יחידת הרכב בבזק, בניסיון להפחית את הגניבות מהחברה, בהליך לרכישה ניסיונית של מערכות לאיתור רכב גנוב. המערכות היו אמורות להיות מותקנות ב-50 כלי רכב במחוז ירושלים והדרום ובמחוז תל אביב והשרון. רכישה זו לא יצאה אל הפועל.

מרבית כלי הרכב שנגנבו מבזק היו מסוג פורד טרנזיט. בזק הזמינה כלי רכב אלה בסוף 1996 והותקנו בהם מערכות אזעקה. קודם שרכשה את כלי הרכב האמורים, לא בדקה בזק את דרישותיהן של חברות הביטוח לגבי מערכות מיגון מפני גניבות, כדי שתוכל להחליט על סמך מידע זה אם המיגון המותקן בכלי הרכב מתאים לדרישותיהן; מערכות האזעקה שהותקנו לא תאמו את הדרישות של חברות הביטוח.

בזק הודיעה בתשובתה למשרד מבקר המדינה מדצמבר 1998 שלא ביררה טרם הרכישה את דרישות חברות הביטוח, היות שרכבי בזק אינם מבוטחים בביטוח מקיף (עקב חוסר כדאיות כלכלית). לדעת משרד מבקר המדינה דווקא בשל העדר ביטוח מקיף, היה על בזק לבדוק במשנה הקפדה את דרישות המיגון של חברות הביטוח.



הביקורת העלתה שבזק רכשה אלפי כלי רכב, בלי שהתבססה על חוות דעת הנדסית מקצועית לפני הרכישה. עוד העלתה הביקורת שמערכת המחשוב של צי הרכב בחברה לא סיפקה את הצרכים, שכן היא לא איפשרה לנהל תקן ניידות רכב לכל יחידות החברה ולעקוב אחר משך השהייה של רכב במוסכים. בזק לא פיקחה כראוי על עבודתם של מוסכי חוץ, וכן עיכבה הגשת תביעות לחברות ביטוח בשל נזקים שנגרמו באשמת צד ג', ולא הקפידה לתבוע פיצוי על ירידת ערך הרכב לאחר התאונה.

מבקר המדינה