

DailyMaily גיליון 4315 יום ה', 19.10.2006

מו"ל ועורך אחראי: פלי הנמר | עורך ראשי: יהודה קונפורטס | עורך: אור יעקב | סגן עורך: יובל בן טוב

שוק מערכות המידע בשלטון המקומי – אכזבה מתמשכת או הזדמנות

משה קומוב, יועץ עצמאי ושותף בחברת מ.ל. מגמה



משה קומוב, יועץ עצמאי ושותף בחברת מ.ל. מגמה

שוק המיחשוב הארגוני בשלטון המקומי תמיד עורר עניין בקרב המשקיעים והספקים של מערכות IT. זה שוק משמעותי ומבטיח (מעל 250 מיליון שקלים בשנה), אך מרבית הפעילים בו יוצאים מתוסכלים. עד לפני שלוש שנים כמעט כל לקוחות השלטון המקומי קבלו שרות מהחברה לאוטומציה, למעט עיריית תל אביב ובת ים (יחידות עצמאיות) ומספר רשויות קטנות ומרדניות. כל נסיון של ספק אחר לחדור לשוק הזה הודף בהצלחה מדהימה על ידי החברה לאוטומציה.

בשנים האחרונות אנו עדים לפתיחה של השוק למספר ספקים נוספים. במערכות הארגוניות המרכזיות (הנה"ח, גביה, שכר, ניהול החינוך) מתחלק השוק בין החברה לאוטומציה, **מטרופוליט** (מקבוצת מלם) ו-E.P.R. **נס** הפגינה נוכחות בגיחון (מפעל המים של ירושלים) וזכתה בפרויקט הגדול בעיריית תל אביב. לחברת **חיל"ן** מספר לא מבוטל של לקוחות ברשויות המקומיות בנושא שכר וכח אדם. חברת **טלדור** הצליחה להשיג מספר לקוחות בנושא G.I.S. קיימות חברות נוספות המספקות מערכות לרשויות המקומיות בנושאים שונים: מוקד עירוני, וטרינריה, רשוי עסקים, חניה, אינטרנט ועוד.

בשנים האחרונות העיסוק בשלטון המקומי הסב הרבה יותר תסכולים לספקים ולמשקיעים מאשר רווחים. החברה לאוטומציה נמצאת במצב רע מכל הבחינות. היא סובלת מבעיות בתזרים המזומנים שלה כתוצאה משלוב של בעיות ניהול ומוסר תשלומים ירוד של לקוחותיה. לחברה הנהלה פוליטית לא מקצועית וכעת היא בפיגור טכנולוגי.

חברת מטרופוליט אומנם רווחית בשנתיים האחרונות אך סבלה משנים של הפסדים כבדים כתוצאה מתקופה ארוכה של השקעה ללא שום תמורה. על הפרויקט של חברת נס בגיחון בירושלים לא שומעים דבר ונס לא מנסה להפיץ את הפתרון הזה. לפי כל הסימנים לא נראה שהפרויקט הזה תרם דבר לחברת נס, לא כבוד ולא רווח.

החברות שכן זוכות להצלחות עסקיות, הן אלה שהגבילו את עצמן לתחום מוגדר או לחוג מצומצם של לקוחות טובים (אלה שמשלמים). אלה הן החברות E.P.R., חיל"ן, **שוהר** וטלדור. אף אחד מאלו שמנסים לתת פתרון ארגוני כולל למערכות המידע לא מצליח להשיג חזר סביר לעומת ההשקעה. לאחר עיון בתוצאות ובהתחשבות בסיכון הרב עדיף להשאיר את הכסף בבנק במק"מ ולא להתקרב לשוק מערכות המידע בשלטון המקומי.

אז מי אשם?

לחברה לאוטומציה עבר מפואר ורווחי, מלם הינה חברה שקולה ורצינית, גם נס והאחרות הן חברות עם הצלחות מתחומים רבים באמתחתן. אז מדוע לגדולות ולבבונות הללו אין תוצאות עסקיות טובות בשלטון המקומי. אפשר להבין את הבעייתיות של מערכות המידע בשלטון המקומי דרך תמונת המצב הכללית בשלטון המקומי.

בעיות מבנה: השלטון המקומי מורכב מ-254 עיריות, מועצות מקומיות ואזוריות. רק 14 עיריות מונות אוכלוסיה הגדולה מ-100 אלף תושבים. פיצול התקציב בין כל כך הרבה גופים קטנים גורם לחוסר יעילות ומובילה את הרשויות לבחור בפתרונות "עניים", הן במחיר והן באיכות. ההתנהלות הנפרדת של כל רשות מקשה על ספקי הפתרונות לספק מערכות מידע איכותיות. במצב הנוכחי נדרש מהספק להשקיע תקציב נכבד בשיווק והטמעה עד שהוא אוסף לעצמו מספיק לקוחות שיצדיקו את קיומו הכלכלי. עודף הכנסותיו קטן ולא מספיק על מנת להפריש לעצמו רווח וגם להשקיע בפיתוח.

תרבות ארגונית קלוקלת: לפי מיטב הבנתי ונסיוני מערכות המידע צריכות לייעל את תפקוד הארגון ולשפר תהליכים. בשלטון המקומי היחס למערכות מידע הוא כאל כלי הנותן פתרון לבעיות מקומיות ולא כמנוף עסקי שיכול להציע קדימה את הארגון כולו. השימוש המועט במערכות מידע בקרב בכירים ברשויות והעדר חדירה של מערכות BI מתוחכמות, מעידים על היחס הפושר לנושא המיחשוב בשלטון המקומי.

משרדי הפנים והאוצר: האשמה בריבוי רשויות קטנות ולא יעילות נופלת כולה על הממשלה. עיריות כמו רמת גן, גבעתיים ובני ברק, כל אחת לחוד, לא יכולות להצדיק השקעה במערכת ERP איכותית. אולם, איחוד שלושת הערים האלה היה יוצר גוף גדול עם מספיק משאבים ארגוניים ועוצמה תקציבית בשביל להרים מערכת מידע איכותית.

בנוסף, האוצר מביע את אי-שביעות רצונו מההתנהלות בשלטון המקומי על ידי צמצום תקציבים (כגון צמצום מענק האיזון). אך לפעולה זו יש תוצאה הפוכה. הצטמקות התקציב לא מדרבנת את הרשות להתייעלות אמיתית, אלא להיפך. במצב של מצוקה כלכלית הרשויות מוותרות על אותן השקעות ביעול (כמו מערכת מידע חדשה או פיתוח ארגוני) שהיו יכולות להוציא אותן ממצבן.

מרכז השלטון המקומי: הינו הבעלים העיקרי (60%) של החברה לאוטומציה שעדיין חולשת על יותר ממחצית השוק. כתוצאה מרובי המנויים הפוליטיים במועצת המנהלים וגם בתוך החברה עצמה, החברה חדלה מזמן לתפקד כראוי. על מנת לשרוד, החברה הפסיקה לפתח מערכות ומקצצת ברמת השירות. יחד עם זאת, מרכז השלטון המקומי ממשיך לגונן על החברה ולעזור לה לשמור על לקוחותיה. הפעילות של המרכז ביחס לחברת הבת שלו היא הגורם העיקרי לירידת איכותן של מערכות המידע בשלטון המקומי.

הבעיות של מערכות המידע בשלטון המקומי אופייניות לכל בעיה אחרת במגזר הזה. ללא ארגון מחדש של השלטון המקומי והיחס אליו, השוק הזה ימשיך להתאפיין ברמת שירות ירודה ללקוחותיו (הרשויות) ויסב אכזבות ונזקים לספקים הפועלים בו.

התחרות: תחרות בדרך כלל מיטיבה עם הצרכן, מחירים יורדים והספקים מחפשים כיצד לשרת טוב יותר את הלקוחות. במקרה של השלטון המקומי עיקרון זה לא פעל לטובת העניין. מטרופוליט נכנסה לשוק עם מערכות משופרות לעומת אלה של החברה לאוטומציה ובמחירים נמוכים יותר. החברה לאוטומציה השיבה בהורדת מחירים גורפת. התוצאה היא ענף עם פדיון נמוך. ברמת המחירים של

היום, החברות הקיימות לא יכולות גם להרוויח וגם להשקיע בפיתוח. בוודאי שבמצב הזה השוק אינו מושך חברות חדשות.

שוק מערכות המידע בשלטון המקומי נמצא בקבעון. מה הפתרון? בשנים האחרונות משרד הפנים איחד מספר רשויות מקומיות ויש תקווה שמגמה זו תתרחב. יש לקוות שמשרדי האוצר והפנים יקבלו את האחריות על הנושא ויפתחו את השלטון המקומי. די למצור התקציבי שהושם על הרשויות כעונש על התנהלותן הרעה. מדיניות זו אינה דוגמה ללקיחת אחריות ובסופו של דבר רק האזרח נענש, כאשר אותם נבחרים והמנהלים ברשויות ממשיכים בהתנהלותם כמו קודם.

פעילות רגולטורית נכונה תקטין את חוסר היעילות ותתקן את העיוותים בענף. צעד זה יכול "לייצר" תקציבים, אווירה של יציבות וכדאיות השקעה בשלטון המקומי. קביעת תקציבים יעודיים להתייעלות, שיפור מערכות המידע ופיתוח ארגוני תבטיח שכספים אלה באמת יגיעו ליעדם.

ממשלת ישראל, כאשר היא רוצה, מפגינה מנהיגות ויכולת מדהימה בכל הקשור למערכות מידע (לראייה - פרויקט הממשל הזמין). משום מה הממשלות האחרונות החליטו להזניח את הרשויות המקומיות וראינו כמה מתוצאות ההזנחה הזאת במלחמה האחרונה.

בכל זאת אופטימיות

עצתי לאלה שכבר מושקעים בענף היא, לא להתייאש. בכל זאת מתגלגלים במגזר הזה סכומים נכבדים. השלטון המקומי ידע עליות ומורדות בהיסטוריה שלו. מאחר ומגזר זה כבר שרוי כמה שנים במיתון, אני מאמין שהגיע זמן לשינוי מגמה.

לרשויות המקומיות יהיה קשה להשאר בפיגור כאשר כל המשק מתקדם. רמת השירות עולה בענפי השירותים המקבילים (משרדי ממשלה, מוסדות פיננסים, חברות תקשורת, חברות קמעונאיות ועוד). היום ארגונים נותני שירות שואפים לקצר תהליכים, לתת מענה מהיר ותשובות ענייניות לדרישות שהוצגו להם. כל אלה מושגים בסיוע מערכות מידע ארגוניות מתחכמות.

קיימים כמה ניצנים של תקווה לשנוי גישה בשלטון המקומי. לאחרונה מספר רשויות ותאגידי מים קיימו מכרזים לקבלת שרותי IT. מכרזים אלה כללו דרישות למתן פתרון לתהליכים ברמה ארגונית תוך כדי יישום טכנולוגיות מתקדמות.

לנוכח הצטברות הבעיות בשלטון המקומי, אני מאמין שהשלטון המרכזי יהיה חייב לטפל בנושא ולבצע רפורמה ארגונית במגזר הזה. מערכות המידע ברשויות תהיינה מרכיב חשוב ברפורמה הזו ואולי אף יובילו אותה. התפנית חייבת לבוא, השאלה היא מת? לצערי, אין לי תשובה לשאלה הזו.