



המהפכה הכחולה

אגף תמיכה לוגיסטית במשטרת ישראל (את"ל) אמנם חולש על אימפריה של נדל"ן ולוגיסטיקה, אך ראש את"ל, ניצב יעקב רז, שואף ליעל את גוף הענקה, שנמצא בגירעון אדיר. האמצעי העיקרי: הפרטת כל הפעילויות שאינן חלק מליבת הפעילות המשטרתית

אבי אובליגנהרץ

מוציאים ולא סוגרים". הגישה הזאת משמשת אותו גם כשמדובר בתפקיד הנוכחי כראש האגף שמספק תמיכה לוגיסטית ל-26 אלף איש המופקדים על שמירת הסדר הציבורי ואכיפת החוק בארץ.

רז, שהגיע לתפקיד אחרי 30 שנה ברחובות ותפקידים כמו סגן ראש את"ל, ראש אגף קהילה ומשטרה וראש אגף התנועה, מתוודה שהתפקיד הנוכחי שלו הוא הכי פחות "משטרי" בקרב המשטרה. "ראש את"ל אינו חייב להיות שוטר, הוא יכול להיות גם אזרח. הוא חייב להיות מנהל טוב שמתחזק אנשי מקצוע בתפקיד מנהלי מחלקות: תחבורה, בינוי, ניהול פרויקטים, אספקה, רכישות ומכירות, שירותי מטה ותכנון כלכלי, ולעבוד על פי אתיקה פיננסית".

את"ל הוא אחד הקניינים הגדולים ביותר במדינת ישראל ורוכש כ-30 אלף מק"טים באמצעות כמאה מכרזים בשנה! האגף, בו משרתים כיום 1,500 איש, מופקד על רכש כל צורכי משטרת ישראל בתחום המזון, תחבורה, ציוד מבצעי, ציוד משרדי וציוד אישי, החל מסיכה וכלה במסוקים וכלי שיט, בהיקף שנתי של מיליארד שקל. התקציב אינו כולל משכורות אלא רק שירותי תחזוקה, ניקיון ורכש. בתחום אחריותו של רז ניהול של קרקע בהיקף 1,400 דונם, ברובה בבעלות משטרתית, 465 אלף מטר מרובעים בנויים ממטולה ועד אילת וכן צי

ביום שבו התארחתי בלשכתו של ניצב יעקב רז ברמלה, הוא בדיוק קיבל החלטה לסגור את הנגריה המשטרתית, שייצרה בעיקר ריהוט משרדי עבור כוחי המדים. "מדוע סגרתי אותה? כי עוד לפני שהנגריה מייצרת את הפריט הראשון, היא בהפסד של מיליון שקל. יש כאן עלויות בכוח אדם, שטח, ארנונה, מחשוב וחשמל, שאין להן כל הצדקה כלכלית". לכאורה, הקצין הוותיק יורה לעצמו ברגל, כיוון שגופים כמו הנגריה הם מקור מצוין לביצור מעמדו בשורות הארגון, אולם רז מבין היטב שאין ברירה וצריך לקבל גם

החלטות לא פופולריות, מכיוון שחוקי המשחק והתקציבים השתנו. "יכולתי להותיר את הנגריה על כנה ולזכות באהדה רבה מצד השטח. אבל אם ראש את"ל היה צריך להוציא מכיסו מיליון שקל כדי להחזיק את הנגריה עוד לפני שהיא מייצרת את הכיסא הראשון, הוא בוודאי היה אומר 'פה אני מפסיד' וסוגר בלי חוכמות.



ניצב יעקב רז, ראש את"ל

"התפיסה הבסיסית שלי אומרת שלמרות שמדובר בגוף ביטחוני, גופים שאינם מייצרים רווח, לא צריכים להיות קיימים ולכן הנגריה וגם גופים אחרים נסגרו או בדרך להיסגר. אין לי בעלי מניות או מועצת מנהלים, ואין לי דו"ח רבעוני להוציא. אין לי מבקר שבודק את ההוצאות שלי, אבל יש פה אתיקה פיננסית והיא: התייחס לכספי ציבור כאילו הם כסף שלך. המפתח להחלטות הוא 'אם היית צריך להוציא את זה מכיסך, האם גם אז היית מוציא?'. במידה והתשובה היא חיובית, אז

משרדים ולפעמים אין ביניהם בכלל דמיון. יש לנו משרדים לקבלת קהל, לשכות, משרדים בסגנון האופן ספייסי, משרדי חקירות ובתי מעצר. חדר אוכל לא דומה למבנה מגורים, לחדר חקירות, לחדר תדריכים או לבית מעצר."

עיקר העיסוק של את"ל הוא בתחום התחזוקה ואולם גם בתחום הבנייה הוא מאוד פעיל. לאחרונה סיימה מנהלת הבינוי של את"ל את בניית פרויקט המשרדים הגדול ביותר בארץ: 28 אלף מ"ר ברחוב סלמה בתל-אביב, בעלות של 150 מיליון ש"ח. בימים אלה היא משלימה בנייה של 18 אלף מ"ר עם חברת סולל בונה בחיפה, בעלות של 95 מיליון ש"ח. בנוסף, יפרסם בקרוב את"ל מכרזים לבניית שתי תחנות חדשות בנתניה וראשון לציון, בהיקף של 6,000 מ"ר כל אחת ובעלות של 40 מיליון שקל כל אחת. כדי לממן את הפרויקטים היקרים כל כך ולנוכח קשיי התקציב, נקטה המשטרה בשיטה של חילופי ומכירת קרקעות, כמו כל גורם שפועל בשוק הנדל"ן. אולם רז חרוק מלהיות שבע רצון, ואפילו עצר את שני המכרזים האחרונים, מכיוון שמבחינתו מדובר בבזבז משווע.



המונה כ-5,000 כלי רכב (4,200 כלי רכב בעלי ארבעה גלגלים והשאר רכבים דו-גלגליים). "חוץ ממנהל הרכש של משרד הביטחון, אין אף גוף שמוציא כל כך הרבה מכרזים. חוץ מצה"ל, אין אף גוף עם כל כך הרבה שטח וכלי רכב. מה גם שלכלי הרכב יש דרישות מבצעיות שונות: רכבי 4X4, רכבים בעלי נראות גבוהה, קטנועים וכדומה."

האגף, בו משרתים כיום 1,500 איש, מופקד על רכש כל צורכי משטרת ישראל בתחום המזון, תחבורה, ציוד מבצעי, ציוד משרדי וציוד אישי, החל מסיכה וכלה במסוקים וכלי שיט, בהיקף שנתי של מיליארד שקל

מחלקת התחבורה של את"ל מטפלת באפיון, רכש, מכירה ואחזקה של כ-60 סוגי כלי רכב בעלי רמות שונות של מינוע ותחזוקה. המחסור התקציבי גרם להמשך השימוש ברכבים ישנים, מה שגרר עלות אחזקה יקרה למדי. סעיף אחזקת כלי הרכב של המשטרה שהיה אמור להסתכם ב-42 מיליון שקל, הסתכם בסופו של דבר ב-57 מיליון שקל. רז מגלה שלא תהיה ברירה, אלא לעבור לשיטת הליסינג התפעולי ברכבים שבשירות רגיל (לא ברכבים מבצעיים). כמו כן, יוחלפו השנה 600 כלי רכב בנוסף ל-350 שכבר הוחלפו בחודש דצמבר האחרון. למרות זאת, את"ל, שמוציא כ-130 מיליון שקל בשנה על רכש דלק, יישאר בגירעון של למעלה מאלף כלי רכב הזקוקים להחלפה.

מחלקת האספקה (מח"א) מטפלת ברכש מזון, ציוד וחימוש. סעיף המזון של אגף הלוגיסטיקה מסתכם ב-120 מיליון שקל בשנה ובימים אלה נבדקת האפשרות להעביר את הסעדת השוטרים לידי זכין פרטי. המשטרה שותפה עם צה"ל בפרויקט הפרטת המטבח הצה"לי, אם כי רז מבהיר שעדיין מוקדם מדי לדעת מה יהיה בסופו של התהליך. מעבר לנושא המזון, עוסקת מח"א ברכש של תחמושת, ציוד מבצעי וציוד משרדי. "יש לנו סוגים שונים של



"ב-80 מיליון שקל שהקצבנו לבניית שתי תחנות משטרה, אני יכול בשקט לבנות 10 תחנות. איך? צריך לצאת מהתפיסה היהודית המקובעת של בעלות על נכסים ולעבור להקמה במימון של יזמים פרטיים בשיטת PFI או BOT. מהו חלומה הרטוב של כל יזם? עוד בטרם התחיל את הבנייה וכבר השכיר את כל השטח ל-20 שנה. אם אני בונה בניין משרדים, אני בונה במטרה להשכיר את המשרדים. ואם כבר יש לי חוזה שכירות ביד עוד לפני שבניתי, מה יכול להיות יותר טוב מזה? זהו מצב של WIN-WIN ואני בא לזום ומכתיב לו כיצד אני רוצה שהבניין יהיה בנוי. ביום שבו הוא מוסר לי מפתח, אני מתחיל לשלם שכר דירה וכעבור 20 שנה המבנה שלי, בלי שהשקעתי 40 מיליון שקל או יותר אלא רק שכר דירה. ואם יש לי 80 מיליון שקל, אז ככה אני יכול לשדרג 10 תחנות!"

בתחום אחריותו של רז ניהול של קרקע בהיקף 1,400 דונם, ברובה בבעלות משטרתית, 465 אלף מטר מרובעים בנויים ממטולה ועד אילת וכן צי המונה כ-5,000 כלי רכב

מבחינת היזם מדובר בכסף ודאי, שכן הוא עושה עסקה מול המדינה. ואילו מבחינת המדינה, מדובר בחסכון אדיר. היזם דואג לאחזקת וניקיון הבניין ואילו השוכר משלם אך ורק דמי שכירות מופחתים, מכיוון שמדובר בעסקה ארוכת טווח. "אני מקבל מבנה עם תשתיות חדשות המותאם לצרכים שלי ולא צריך לשלם משכורות ופנסיה לאנשי אחזקה וניקיון". אולם לא רק בחסכון מדובר, אלא בהצלחת חיי אדם. כיום מוציאים גופים ציבוריים בממוצע 105 שקל למ"ר בשנה על תחזוקת מבנים. המשטרה לעומת זאת מסתפקת ב-37 שקל למ"ר. לכן מבהיר רז שאם המצב יימשך, תוך חמש-שש שנים יקבל הארגון צווים המזהירים מפני מבנים מסוכנים. גם בניקיון המצב לא מזהיר במיוחד. בעוד שהממוצע המשקי ניצב על הוצאה של 188 שקל למ"ר לשנה, במשטרה מסתפקים ב-52 שקל לשנה.



רוצה שהספק יחזיק אצלו וברגע שאני אצטרך ביגוד לשוטרים, הוא יספק לי את כל מה שאני צריך. זה נותן לי זמינות, מוריד ממני את אחזקת המלאי ואני יכול לקנוס את הספק אם הוא לא עומד בתנאים שקבענו."

- אילו אחוזים מכלל הפעילות הוצאת למיקור חוץ?

"כשמדובר בתחום הרכב, הוצאנו 60% לאאוטסורסינג והמגמה היא לעבור ל-100% תוך שנתיים. אין סיבה שנחזיק מוסך אחד, אלא רק כשמדובר ברכבים מבצעיים שאין דרך אחרת לתחזק אותם. את המסוקים שלנו מתחזקת למשל התעשייה האווירית ואת הספינות מספנות ישראל. המגמה הזאת רק תלך ותגבר בקשר לכל הפעילויות הלוגיסטיות שלנו, עד שניפרד מכול, למעט אלה שאין לנו כל דרך אחרת להפעיל ולתחזק. צריך להגדיר את רמות השירות, לבחור את הספקים ולנהל אותם, ולא להרגיש כמו 'עבדאני'. צריך להיפרד מהאגו, כי זוהי הדרך היחידה לשרוד בתקופה של תקציב חסר."

"ב-80 מיליון שקל שהקצבנו לבניית שתי תחנות משטרה, אני יכול בשקט לבנות 10 תחנות"

- מהו החזון הלוגיסטי שלך?

"המשטרה אינה מקובעת והיכן שצריך לחתוך, חותכים. המשטרה היא חברה כלכלית שמנוהלת על פי היתכנות וכדאיות, עם חזון לוגיסטי מוגדר עליו מופקד את"ל, המספק שירותי לוגיסטיקה מקצועיים, המהווים את האנרגיה המזינה והמובילה את הארגון לידי מוכנות במילוי משימותיו. אני לא נרתע מצמצום ולא נרתע מלאבד נכסים, אם זה מתאים לתפיסה הכלכלית הרווחית שלי. אני לא רוצה להיות בעל בית עם הרבה נכסים, אלא להפך. לטעמי, את"ל היום הוא גוף מסורבל שאינו עובד נכון וזקוק בדחיפות לשינוי. אני רוצה עד סוף 2006 להיות גוף מבקר, גוף מנהל מדיניות ולא גוף שמתעסק בביגוד ובתפירה, באחסון ובבישול, כי בזה אין לי יתרון. המשימה היא קשה ומאתגרת, ואני מאמין שנצליח בה."

מרו"ם היא מחלקת הרכש והמכירות באת"ל, שעוסקת ברכש טובין ושירותים בארץ ובחו"ל, בזמן הנדרש ובמחירים המיטביים. המחלקה אחראית על פרסום וניתוח מכרזים; ביצוע התקשרויות עם ספקים בארץ ובחו"ל; ייעוץ, סיוע והנחיית מחלקות בעלות תקציב בנושא רכש; ניהול ועדות מכרזים; מכירת טובין בלתי שמישים; שת"פ מקצועי עם גורמי רכש מקבילים וטיפול בשחרור טובין מהמכס. היחת"ל לעומת זאת, עוסקת בתכנון כלכלי, ארגוני ואסטרטגי ומחשוב המערך הלוגיסטי, תוך מיצוי אופטימלי של המשאבים. המחלקה אחראית על אבטחת האיכות בארגון, מתן מענה מחשבי וטכנולוגי לכל המערך הלוגיסטי, תחזוקת המערכות הלוגיסטיות, ביצוע בקרה וביקורת ליחידות האגף, מתן כלים ומודלים לתעדוף כלכלי וארגוני, בקרה תקציבית, בקרת מפרטי רכש ויישום כלי ניהול באגף. מש"ם, מחלקת שירותי מטה, אחראית לתפעול ואבטחת מחנות המטה הארצי ומתן כל השירותים הלוגיסטיים והמנהליים לאגפי המטה. המחלקה אחראית בין השאר לתפעול מתקני המטה הארצי, למתן שירותי משק ותחזוקה, כולל שיפוף מבנים ומתקנים, לשירותי כוח אדם. באחריותה גם צי הרכב של המטה הארצי ומערך הדואר המשטרה.

"אם בשנת 2003 התקציב הבסיסי שלי היה כ-540 מיליון שקל, הרי שהיום אומרים לי 'תתחיל עם 472 מיליון שקל'"

- **מהי הבעיה המרכזית המאפיינת ניהול לוגיסטי של גוף כל כך גדול?**
"בראש ובראשונה העובדה שבשלוש השנים האחרונות התקציב הבסיסי שלי הולך וקטן. אם בשנת 2003 התקציב הבסיסי שלי היה כ-540 מיליון שקל, הרי שהיום אומרים לי 'תתחיל עם 472 מיליון שקל' ולזה מצטרף עוד כ-500 מיליון לצורך רכש. זאת ירידה של כ-12% תוך שנתיים, בו בזמן שעלות המוצרים לא ירדה בשיעור דומה בזמן הזה. הבעיה הבסיסית שלי היא איך אני מנהל ארגון כל כך גדול, כל כך מורכב עם תקציב כזה?"

- כיצד הנך עומד במשימה הקשה?

"התשובה נעוצה בעבודה בסדרי עדיפויות. ביטלנו למשל 36 תקנים בסדנאות. האמן לי, זאת החלטה מאוד קשה בזמנים כאלה, אבל אין ברירה. מי שלא טוב ואין למערכת צורך בו, ימצא את עצמו מחוץ לה. שנית, אני נכנס למו"מ קשוח יותר ואסרטיבי יותר עם ספקים, כדי להוציא מהם את המחירים הכי נמוכים. שלישית, אנו נוקטים בהורדת רמת השירות, אולם עד לרמה מסוימת, כך שמקבלי השירות שלנו לא יפגעו. הכוונה היא לא להתעסק בדברים שלאחרים יש בהם יתרון, כמו הנגריה ומערך ההסעדה, מערך ההפצה ומיון הדואר ושירותי הארכיון, שמופרטים. זה גם מתייחס לבחינת האפשרות להשתמש בגנרטורים לייצור עצמי של חשמל ולביטול תקנים בתחום התחבורה והאחסון. יש לנו 11 אלף מ"ר מחסנים וזה אומר ארנונה אדירה, משכורות, פנסיה, הסעה והסעדה לעשרות מחסנאים, אחזקת המחשבים שלהם, והכל ביחד זאת הוצאה אדירה. אני לא צריך את זה. אני

