



הוועדה לתכנון ולתקצוב | Planning & Budgeting Committee

ז' בכסלו תשע"ז  
7 בדצמבר 2016

לכבוד חברי ועדת המכרזים

שלום רב,

### האוניברסיטה העברית – העסקת יועץ לתכנית הבראה

#### רקע

בשנים האחרונות נקלעה האוניברסיטה העברית למשבר מתמשך המתבטא, בין היתר, בגירעונות תקציביים גדולים. לאור מצבה החליטה האוניברסיטה העברית, בתמיכתה של ות"ת, לשכור חברת ייעוץ שתסייע לה לגבש תכנית שתחלף אותה מהמשבר בו היא נמצאת. באוקטובר 2011, התקשרה האוניברסיטה עם חברת הייעוץ "רותם אסטרטגיות" ובשיתופה הוכנה תוכנית שכונתה "תכנית התחדשות" שהיעד המרכזי שלה הוא שימור מעמדה של האוניברסיטה, כאוניברסיטת המחקר המובילה בארץ וקידומה לקבוצת 30 המוסדות האקדמיים המובילים בעולם, תוך הגעה לאיזון תקציבי. תכנית ההתחדשות התבססה על ניתוח הגרעון המבני של המוסד, שעמד, בהתאם לעבודה שנעשתה, על 110 מיליון ש"ח לשנה. אומדן זה שימש כהנחה מרכזית בבניית התכנית האסטרטגית למוסד. עם זאת, בשנת 2012 פנתה האוניברסיטה לוות"ת, באמירה שחלק מהנחות היסוד בתכנית ההתחדשות אינן מתממשות, וכתוצאה מכך צפוי חוסר איזון תקציבי ניכר כבר בשנת התקציב העוקבת - תשע"ג. ואכן בהצעת התקציב המקורית לתשע"ג שהגישה האוניברסיטה עמד הגרעון על 210 מיליון ש"ח. הצעת תקציב זו נדחתה ע"י ות"ת ועקב כך, הגישה האוניברסיטה תקציב מתוקן ומאוזן. בעקבות מקרה זה הודקו הפיקוח והבקרה הנוגעים למצבה הכספי של האוניברסיטה על ידי הצוות המקצועי של ות"ת, הכולל את ליווי הנהלת המוסד תוך דרישה לנקיטת צעדים שמטרתם איזון התקציב השוטף, לרבות צעדי התייעלות, תרומה של חברי הסגל ועוד.

מניתוח ממצאי חברת הייעוץ עולה כי למוסד ישנם לא מעט בעיות נוספות הקשורות למבנה הארגוני, הניהולי ולתשתיות כשהעיקריות שבהן: מבנה הנהלה שאינו מוגדר, משאבים ניהוליים מצומצמים, חוסר בשליטה וניהול, פונקציות מרכזיות חסרות כמו יחידות ייעודיות לתכנון אסטרטגי ולתכנון אקדמי, ריבוי קמפוסים, התדרדרות בתשתיות הפיזיות, בתשתיות המחקר ההוראה ועוד.

במקביל במהלך השנים 2014-2015 נערכה ביקורת של רוי"ח מטעם ות"ת על מנת לבדוק את האיתנות הפיננסית של המוסד, נאותות דיווח, התנהלות וכיו"ד. הדו"ח אשר העלה ממצאים קשים הוצג לות"ת בדצמבר 2015 ובעקבותיו החליטה ות"ת על מספר צעדים מול האוניברסיטה שכללו בין היתר דרישה להחלפת רוי"ח המוסד, איסור על משיכת כספים מקרנות, חתימה של מנכ"ל וסמנכ"ל כספים על כל דיווח של ות"ת, הקפאת כספים של האוניברסיטה עד שיתוקנו הליקויים ועוד.

עקב כך, חודשים רבים עסקו ההנהלות והצוותים המקצועיים בות"ת, במשרד האוצר ובאוניברסיטה העברית במשבר הכספי בו מצויה האוניברסיטה. במסגרת זו נעשו מאמצים רבים להגיע לסיכום של המסגרת הכללית לתוכנית הבראה, בגיבוש הסכמות שיאפשרו את פתיחת שנה"ל תשע"ז באוניברסיטה. לאורך כל תקופת הדיונים התחדד כי הפערים בניתוח הבעיה בין הגורמים השונים הינו משמעותי ביותר ולא ניתן לגישור לכן עלה צורך של בודק/יועץ, שילווח את גיבושה של תכנית הבראה ויפקח על ביצועה כאשר, לאור נסיון העבר במקרים דומים ועל מנת שחוות דעתו והנחיותיו יחייבו את כל הצדדים, ניתנה חשיבות רבה לכך שזהות היועץ תהיה מוסכמת על כל הצדדים.

בתהליך חיפוש היועץ הוצעו ע"י הצדדים שמות שונים חלקם נפסלו על ידי גורם אחד או יותר מבין הגופים השותפים ולגבי שלושה נוספים, שלגביהם היתה הסכמה עקרונית של כל הצדדים, ביצע כל צד בדיקה מקיפה מצידו אשר כללה, בין היתר, ראיונות, פגישות עבודה וכיו"ד. להלן הפירוט לגבי שלושת היועצים שנבחנו:

1. משרד רוי"ח סומך חייקין – התקיימה פגישה היכרות ב-27.7.2016. בישיבה זו העלה משרד רוי"ח חשש לניגוד עניינים, שכן המשרד מתכוון להתמודד במכרז של האוניברסיטה. לכן משרד זה נפסל.

2. רוי"ח איציק עזר – הומלץ על ידי החשבת הכללית במשרד האוצר. התקיימה פגישת היכרות ב-11.8.2016. לאחר בחינה, ראיון ועוד גורם זה הוסכם על ידי משרד האוצר וות"ת, אך האוניברסיטה העברית ביקשה לדחות את מועמדותו.

3. מר דוד ברוך – הומלץ על ידי הממונה על התקציבים במשרד האוצר. התקיימה פגישת היכרות ב-5.10.2016. לאחר שדוד ברוך נפגש עם כל אחד מהצדדים בנפרד הוא הוסכם על ידי שלושת הצדדים.

בד בבד, במהלך חודש אוקטובר האוניברסיטה העברית החליטה להשבית את הלימודים במידה ולא ימצא פתרון לתקציב תשע"ז. במסגרת זו פעלו שלושת הגופים בזמן מוגבל.

בסופו של דבר, הסכימו שלושת הגופים שמר דוד ברוך יהיה היועץ מטעם ות"ת. למר דוד ברוך נסיון רב הן במגזר הפרטי והן במגזר הציבורי ובין היתר כיהן כשותף ויו"ר בקרן השקעות פרטית ושימש כדירקטור בחברות ציבוריות ופרטיות. כמו כן שימש כמנהל מרכז ההשקעות במשרד התמ"ת וכן כסגן מנהל אגף התקציבים במשרד האוצר. למר ברוך גם נסיון במערכת ההשכלה הגבוהה ובין היתר כיהן כחבר בוועדת התקציב של האוניברסיטה העברית.

במסגרת תפקידו על היועץ לגבש תכנית הבראה עד לא יאוחר מחודש מאי 2016 ויתכן ששירותיו ידרשו גם לצורך פיקוח על מימוש תכנית ההבראה, ביצוע בדיקות תקופתיות וכו'.

שווי התקשרות המוערך עומד על סך של – כ- 300,000 ₪, כאשר 100,000 ₪ יינתנו באופן מידי עבור עבודת איסוף נתונים ולמידה הכוללת פגישות עם כל אחד משלושת הגורמים (ות"ת, אוצר והאוניברסיטה העברית), קבלה, עיבוד וניתוח נתונים על המצב הפיננסי של האוניברסיטה, נתונים על הסגל, הסכמי שכר, מבנה ארגוני ועוד. 100,000 ₪ נוספים, יינתנו עם תחילת סמסטר ב' בשלב גיבוש תכנית הבראה הרב שנתית לאוניברסיטה. 100,000 ₪ האחרונים יהיו בהמשך ובהתאם לצורך במו"מ כגון: עיבוד וניתוח נתונים נוספים, בניית דוחות מעקב על יישום התכנית הרב שנתית ועוד. הסכומים הנ"ל מבוססים על עבודות דומות שבוצעו בעבר.

בנסיבות אלו, לנוכח הצורך ביועץ מוסכם על שלושת הגופים, משך הזמן שהושקע במציאת יועצים מתאימים והדחיפות העצומה בקידום העסקתו של היועץ, דוד ברוך הינו היחיד המסוגל לבצע את השירותים שבהם מדובר בנסיבות העניין.

שירה נבון

סמנכ"ל אגף תקצוב